



Les clefs de l'entraîneur(e)

## Fiche 7 : Communiquer : Briefing- Feed-back -Débriefing

La communication est un facteur clef dans le métier d'entraîneur. C'est un levier qui permet à la fois de jouer sur la motivation du sportif, sur sa progression à travers la compréhension qu'il a des conseils de l'entraîneur, ou encore sur la dimension mentale du sportif. Il est donc indispensable pour l'entraîneur(e) de travailler ses qualités de communication.

L'entraîneur.e doit garder en tête que plus il répète un message, plus le sportif ou la sportive va l'ancrer dans sa mémoire. Pour ancrer des schémas de réussite, il faut donc qu'il ou elle ait entendu à plusieurs reprises des feedbacks positifs qu'il ou elle aura ancré avec une action spécifique (*technique bien réaliser, dépassement de soi...*).

Il ou elle a quelques temps d'échanges formels comme le briefing, et le débriefing mais aussi de nombreux échanges informels et non-préparés. Au-delà des messages (*valeurs*) que l'entraîneur.e doit partager au quotidien, il est indispensable d'adapter son discours en fonction de son interlocuteur.

|                                     | > Donner un but au jeune pagayeur   | > Favoriser l'action   | > Effectuer des retours positifs  |
|-------------------------------------|---|--|---|
| L'exercice                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Choisir un but accessible au jeune pagayeur</li> <li>■ Expliquer l'intérêt de la situation</li> <li>■ Donner des consignes simples et précises</li> <li>■ Prévoir des repères d'autoévaluation</li> <li>■ Evaluer l'état de fatigue et de motivation du groupe pour fixer des buts possibles à atteindre</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prévoir une organisation laissant un temps d'activité important</li> <li>■ Soutenir durant l'action</li> <li>■ Alternier des situations d'activités individuelles et collectives</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Féliciter le groupe et le jeune pagayeur après l'exercice</li> <li>■ Valoriser plusieurs points forts</li> <li>■ Ne choisir qu'un point négatif à reprendre</li> <li>■ Faire des retours d'information individuels même rapides</li> </ul>   |
| La séance                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Amener une concentration progressive du groupe sur l'entraînement à réaliser</li> <li>■ Expliquer ses choix et présenter les échéances suivantes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être en tenue rapidement, être moteur...</li> <li>■ Faciliter la mise à disposition et le transport du matériel</li> <li>■ Prévoir des alternances entre temps d'activité et de récupération</li> <li>■ Tenir compte des conditions météorologiques (séance active quand il fait froid !)</li> <li>■ Adapter individuellement la difficulté de la séance pour favoriser des temps d'activité qualitatifs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prévoir un temps d'échange sous forme de bilan après la séance</li> <li>■ Ne pas présenter une erreur ou une faiblesse comme un échec mais comme un point à revoir</li> <li>■ Alternier des retours collectifs et individuels</li> </ul>   |
| Le cycle, la saison, la carrière... | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fixer des objectifs du groupe et individuels</li> <li>■ Fixer des objectifs réalistes :<br/>&gt; trop bas = désintérêt<br/>&gt; trop haut = stress</li> <li>■ Elaborer un programme clair pour la saison</li> <li>■ Situer les phases-clés et les résultats attendus pour chacun</li> <li>■ Organiser des sessions Pagaies Couleurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alternier les cycles difficiles au plan physio ou psycho avec des cycles plus faciles</li> <li>■ Alternier des séances très dirigées et des séances favorisant l'autonomie</li> <li>■ Alternier les séances d'innovation et de systématisation</li> <li>■ Varier les rôles dans le leadership (le moins bon en bateau doit pouvoir emmener les autres dans son activité préférée)</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prévoir régulièrement des temps de confrontation et d'évaluation</li> <li>■ Prévoir régulièrement des temps d'échange et de bilan individuels et collectifs.</li> <li>■ Afficher les résultats</li> <li>■ Faire des reportages photos, vidéos</li> <li>■ Etablir des contacts réguliers avec la presse locale</li> <li>■ Organiser des remises de récompenses</li> </ul> |

Dans un briefing et un débriefing, l'élément commun est l'**objectif**. Avant la séance, ou la compétition, on a déjà fixé des objectifs qu'on va évoquer plus ou moins rapidement pendant le briefing. C'est en partant de cet objectif préfixé que l'on va réaliser le débriefing, en le comparant à ce qui s'est réellement passé et au point de vue du sportif. C'est donc un fil rouge qui permet à la fois de structurer la communication, mais aussi d'orienter les intentions du sportif pendant son action. Il est donc indispensable de fixer de bons objectifs,



adaptés à la situation, précis et surtout partagés par l'entraîneur.e et par le(s) sportif(s) concerné(s).

Pendant l'exercice ou la séance même, il faut parfois faire le point afin d'éviter de laisser un exercice s'éloigner de son objectif initial ou en tout cas en prendre conscience : « *est-ce que l'objectif de séance est respecté ?* »

### ► **L'écoute active** *Antisèche du tuteur C. Rouffet*

L'écoute active est une technique qui consiste à écouter, en posant des questions et en manifestant son attention.

- **Présupposés**

On ne peut pas ne pas communiquer,

Nous ne percevons qu'une part de la réalité,

Nos filtres nous montrent une réalité subjective,

L'autre a des informations que je n'ai pas.

*« Ce que nous voyons et entendons n'est jamais le phénomène lui-même mais toujours ses conséquences » F.Capra*

En effet, la quantité d'informations sensorielles que nous recevons oblige notre système de perceptions à en sélectionner certaines, à les modéliser et donc à créer notre propre compréhension. Aussi, l'écoute active est-elle utile afin dépasser nos propres processus de modélisation et ainsi mieux comprendre l'autre.

- **Avertissement**

L'écoute active est une attitude de communication qui fait appel à de multiples techniques. Elle nécessite du temps et de la concentration. Elle ne peut donc être utilisée universellement dans toute situation de communication.

- **Principes**

- **Capacité de l'écouter**

Les techniques liées à la capacité de l'écouter sont essentiellement :

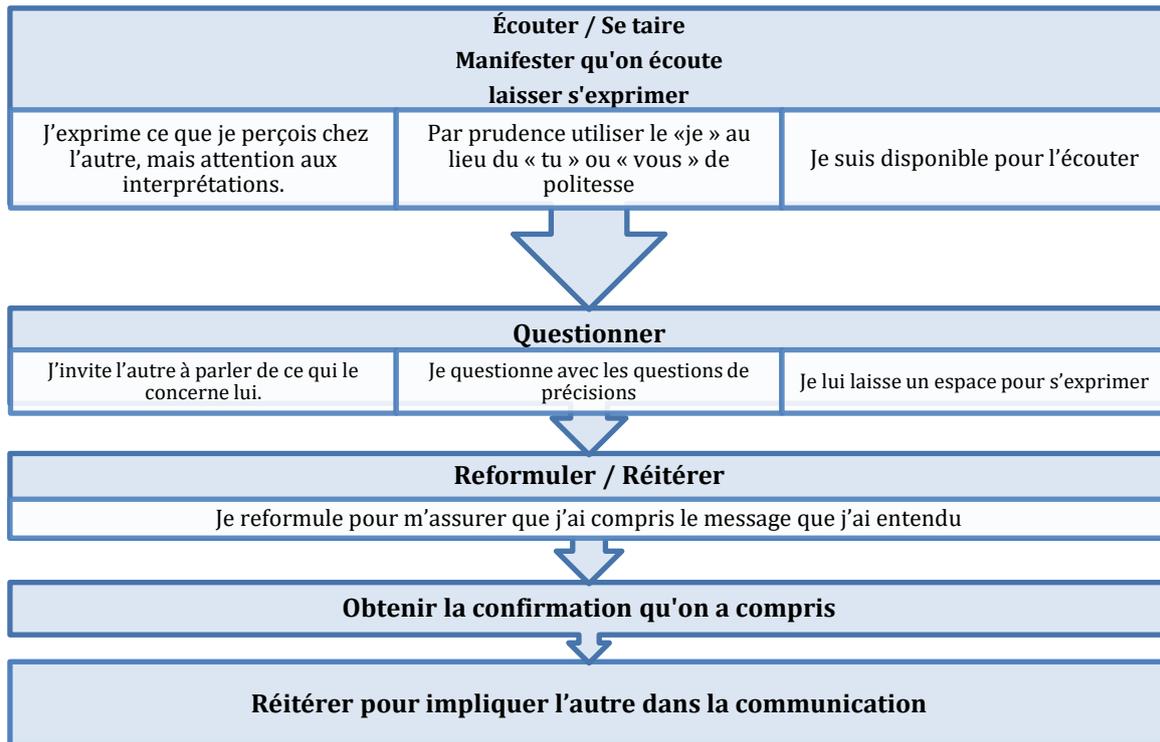
- se fixer des objectifs de communication
- gérer des états internes
- faire une synthèse
- poser des questions
- percevoir l'état d'acceptation de son interlocuteur

- **Attitudes de l'écouter**

L'écouter doit outre poser des questions, savoir reformuler et réitérer les informations de son interlocuteur : c'est la prise en considération de l'autre en même temps qu'une invitation à préciser sa communication.



- **En pratique**



► **Feed-back**

On distingue les feedbacks positifs, les feedback négative formulé positivement (*permet d'ouvrir des perspectives*) et les feedbacks négatifs. L'idéal étant de trouver un équilibre entre l'utilisation des deux premiers.

Notamment parce qu'un feed-back positif régulièrement associé à une action permet de d'ancrée un sentiment de réussite et de confiance en soi.

Effectuer des retours positifs :

- **Pendant l'exercice :**
  - Féliciter le groupe et le jeune pagayeur après l'exercice,
  - Valoriser plusieurs points forts,
  - Ne choisir qu'un point négatif à reprendre,
  - Faire des retours d'informations individuels même rapides
- **Pendant la séance :**
  - Prévoir un temps d'échange sous forme de bilan après la séance,
  - Ne pas présenter une erreur ou une faiblesse comme un échec mais comme un point à revoir,
  - Alternner des retours collectifs et individuels

Plus on fait passer un message souvent, plus il va s'ancrer chez l'interlocuteur.

Les paroles de l'entraîneur ont un fort impact sur les sportifs, ainsi il est nécessaire de veiller à utiliser les feedbacks positifs ou ceux formulés positivement pour favoriser la confiance en soi des athlètes.



On peut classer les retours en deux catégories. Les retours objectifs : ils sont techniques, ils mesurent les paramètres de l'action. Ils sont conçus pour mettre en valeur la progression. Une régression est expliquée dans son contexte pour ne pas être vécue comme un échec.

Les retours subjectifs : ils contiennent aussi des informations techniques mais utilisent une mise en scène, une attitude et une intonation qui renforcent le message. De façon plus globale, dans la vie quotidienne du club, ils montrent que l'entraîneur a de la considération pour le jeune pagayeur. Le jeune pagayeur est cité dans un article de presse, dans le journal interne du club. L'entraîneur valorise ce que fait le jeune pagayeur quand il discute avec ses parents.

*Ces retours positifs renforcent l'estime de soi nécessaire à l'épanouissement de tout individu.*

- **Le « feed forward »**

Il a pour fonction d'améliorer, voire de remplacer la rétroaction (*feed-back*). Alors que le *feed-back* est basé sur des observations ou des constats, le *feed-forward* consiste à formuler des demandes ou à proposer des options ou solutions orientées vers l'avenir et donc des solutions actives et pratiques.

► **Briefing**

Définitions : Réunion d'informations ou séance préparatoire militaire : Réunion de tout ou partie des personnes susceptibles d'assumer la mission – Wikipédia

Objectif : But : donner des informations visant à aider la réalisation d'une mission

Types de briefing :



Préparer un briefing en fonction de MacArdle et al. (2010) :

- L'environnement (*lieu calme*)
- Temps disponible (*moment, durée, délai / événement*)
- Ressources utilisées (*vidéo*)
- Forme individuelle ou collective adoptée (*nombre d'athlètes*)

Quel support ? Vidéo, papier, tableau, ppt...

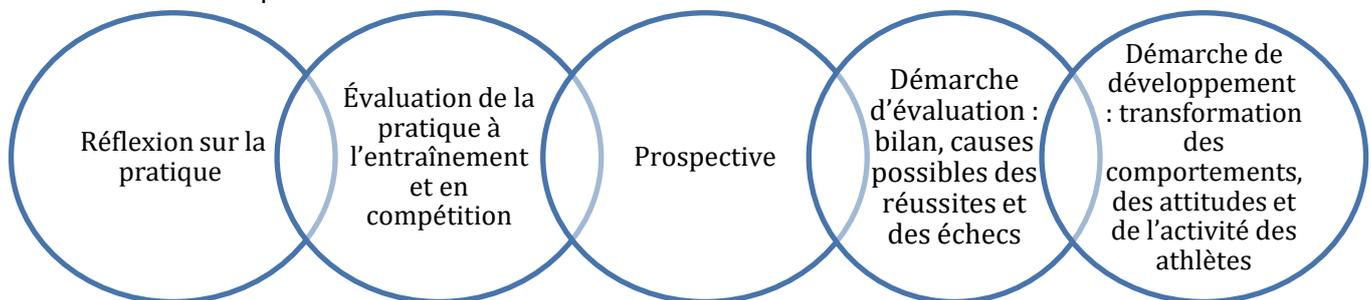


## ► Débriefing

Définition : Le débriefing, réunion-bilan ou séance d'évaluation désigne une évaluation post-événementielle, dans le cadre d'une équipe ou d'un.e athlète ayant pris part à l'événement. » (*Wikipedia*). Le terme est d'origine militaire.

### Objectifs

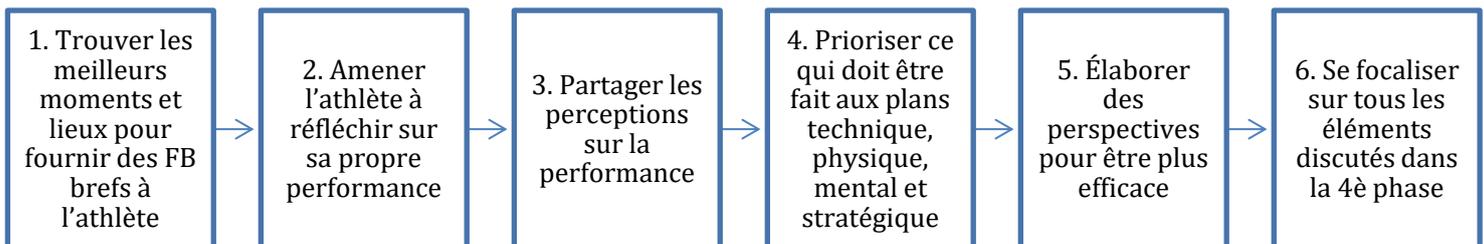
- Favoriser la récupération psychologique et émotionnelle des soldats
- Améliorer leurs apprentissages et développer des habiletés - *Flanagan, 1954; Lederman, 1992:*
- Faciliter l'apprentissage, améliorer la performance future, favoriser la récupération psychologique, réduire les effets émotionnels négatifs - *Hogg, 2002*
- Augmenter la confiance en soi, contribuer à l'apprentissage et au développement ainsi qu'à la construction des relations - *MacArdle et al. 2010*



### Rôles de l'entraîneur.e (Hogg, 1998):

- Inciter l'athlète à s'auto-évaluer et comprendre ce qui s'est passé
- Lui fournir des feedbacks sur la performance afin de l'aider à progresser
- Amener l'athlète à percevoir ses possibilités et ses limites afin de maintenir ou de renforcer la confiance pour atteindre les buts fixés

### Les 6 phases du débriefing (Hogg, 1998) :



### Attitude et posture :

- Poser sa voix et parler plus lentement que d'habitude, marquer des pauses
- Se redresser, sans être raide
- Se tourner vers les participants et montrer qu'on s'intéresse à eux
- Rester calme et éviter les gestes qui trahissent la nervosité, montrer qu'on est à l'aise
- Alternier un regard circulaire et un regard dans les yeux de chacun (*ne pas se focaliser ni délaissé un sportif*)
- Encourager les remarques et les questions
- S'assurer que tous ont bien compris
- Rester positif, motivant



### ► Communiquer avec un groupe

Que ce soit pour communiquer avec l'ensemble d'un groupe ou avec un équipage, cette fiche doit vous donner quelques astuces pour communiquer plus efficacement.

Ces temps d'échanges privilégiés permettent au staff de discuter avec les sportifs avec des messages (*direct ou indirect*).



#### ● Quelques astuces

- Regarder chaque sportif tour à tour
- Alternier regard global du groupe et regard dans les yeux d'un/ d'une sportive.
- Lorsqu'on insiste sur un point, il faut éviter d'avoir un regard vague

### ► Références

- Animer pour gagner (*page 26-28 + mémo réf. 1 & 2*)
- Fiche antisèche du pôle de formation « écoute active »
- Cahier technique n°11 (*gestion d'une équipe*)
- ffck.org [Performance d'une équipe](https://www.ffck.org/Performance-d-une-equipe)
- Coaching handbook - British canoe union (*communication en fonction du niveau*)

### ► Rédaction et participation

- M. Defrocourt
- C. Rouffet