

Comment gérer les demandes d'amélioration des performances sportives ? Une perspective orientée vers les solutions

Fabrice De Zanet & Xavier Lechien

Introduction

Le premier objectif de notre contribution est de présenter le modèle d'optimisation des performances sportives qui a été progressivement élaboré dans le cadre de notre pratique auprès des athlètes et entraîneurs. Ce modèle propose des facteurs sur lesquels psychologues, coaches, entraîneurs,... peuvent intervenir en vue d'optimiser les performances sportives. En cela, ce modèle s'inscrit pleinement dans la définition du coaching proposée par Angel et Amar (2005)¹ comme « un processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes au travail avec pour objectif l'optimisation du potentiel des individus ».

Le deuxième objectif est de proposer un cadre général d'intervention, à savoir l'Orientation solution. Nous montrerons comment cette perspective, initialement développée dans le contexte de la thérapie brève, peut être appliquée avec succès au contexte sportif.

Enfin, notre troisième objectif sera de proposer des pistes de transposition des outils développés dans le contexte sportif individuel vers le contexte d'équipe et donc avec un axe plus managérial. Nous montrerons quelles sont les convergences et divergences.

Modéliser l'excellence sportive

Si le monde du sport se tourne de plus en plus souvent vers les « préparateurs mentaux » et si l'impact du mental sur la performance est plus que jamais admis, la psychologie du sport reste une discipline méconnue tant auprès des bénéficiaires que des prescripteurs (athlètes, entraîneurs, médecins...).

En psychologie du sport, l'approche dominante en matière d'intervention est cognitivo-comportementale. Les manuels, principalement nord-américains et anglo-saxons, sont largement consacrés au modèle appelé « Psychological Skills Training » (PST) et dont le postulat est que tout athlète peut et doit apprendre et utiliser différentes compétences mentales (relaxation, concentration, imagerie mentale,...) pour être performant.

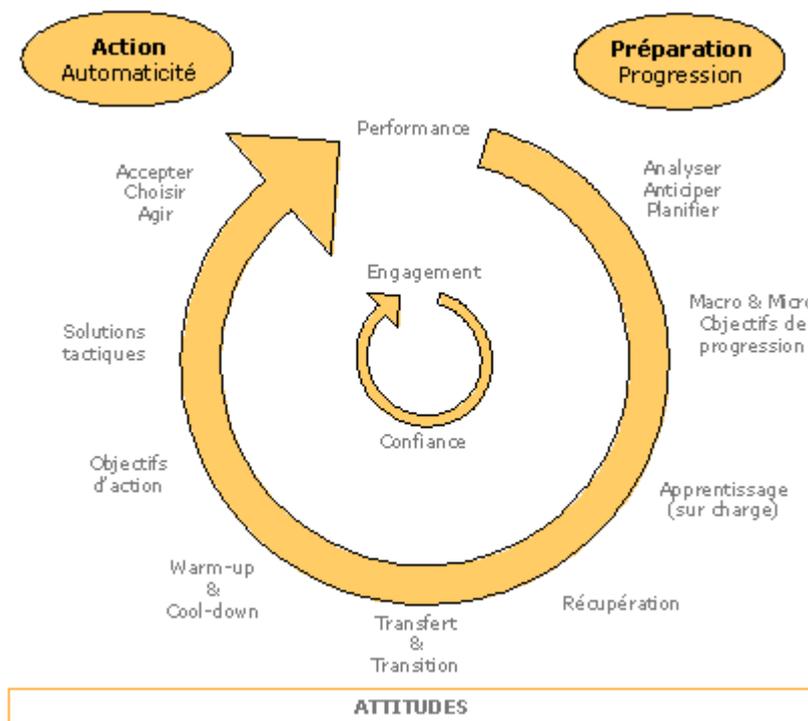
Selon Gardner and Moore (2004)², cette « approche classique » est individuelle et essentiellement focalisée sur la performance. Le rôle du préparateur mental est alors de lever les obstacles psychologiques (pensées, émotions, comportements) qui empêchent l'athlète d'être dans un état psychologique optimal. Cette perspective accorde une importance centrale au contrôle de soi. L'objectif est d'avoir une maîtrise plus grande de son état interne : les pensées, émotions et sensations physiques jugées non utiles doivent être contrôlées, éliminées ou remplacées. Ces auteurs invitent les intervenants en psychologie du sport à envisager la performance sous un angle plus large, en incluant notamment l'athlète et son environnement. Ils nous invitent également à réfléchir à d'autres stratégies d'amélioration des performances qui ne sont pas uniquement basées sur le contrôle de soi.

¹ Angel, P., & Amar, P. (2005). Le coaching. Presses Universitaires de France, Paris.

² Gardner, F.L., & Moore, Z.E. (2004). A mindfulness-acceptance-commitment-based approach to athletic performance enhancement: theoretical considerations. Behavior therapy, 35, 707-723.

Dans le cadre de notre travail auprès des sportifs nous avons également été confrontés aux difficultés que pose cette approche classique. De façon à trouver une réponse à ces questions, nous nous sommes ainsi tournés vers d'autres disciplines. Notre souhait était d'examiner comment elles envisageaient la problématique du coaching (au sens large du terme) et de l'amélioration des performances (pas uniquement sportives). Parallèlement, notre défi a été d'identifier les « bonnes pratiques » observées parmi les athlètes et entraîneurs de l'élite et de les modéliser.

Notre « modèle de l'excellence sportive » (voir ci-contre) est issu de ce travail de recherche. Il a été progressivement construit au contact des athlètes et entraîneurs avec qui nous avons collaboré durant ces 10 dernières années. Ce modèle est innovant par rapport aux approches habituellement rencontrées en psychologie du sport, dans la mesure où il intègre les apports de différentes disciplines. Premièrement, il intègre les méthodologies et outils propres à la psychologie du sport destinés à aider les athlètes à mieux affronter les exigences de la compétition. Deuxièmement, il intègre une perspective managériale. La performance est en effet envisagée comme un processus complexe qui s'inscrit dans le temps. Ce processus implique la contribution de différents acteurs (athlète, entraîneur, préparateur physique, médecin, psychologue,...) qui doivent coordonner leurs propres compétences en vue de favoriser la performance d'un athlète ou d'une équipe. Ainsi, nous préférons parler d'un environnement performant plutôt que d'un athlète performant.



Ce modèle se présente sous la forme d'un processus découpé en trois phases (préparation, pré-compétition et compétition) et en plusieurs étapes qui se succèdent de façon logique. Chaque étape du processus peut faire l'objet d'une évaluation et des solutions, propres à chaque individu ou équipe, peuvent être envisagées en vue d'améliorer les conditions de la performance.

Excellence sportive et Orientation solution

Une autre raison pour laquelle l'approche classique de type PST peut se révéler inadaptée est son caractère prescriptif. En effet, il n'est pas rare d'être confronté à des athlètes qui ne sont pas demandeurs d'un accompagnement. Face à une telle situation, un comportement prescriptif est rarement efficace. Dans l'approche de type PST, l'athlète, parce qu'il participe peu, voire pas du tout, à la définition de ce qui pose problème et de ce qu'il souhaite, n'est pas nécessairement enclin à appliquer les solutions proposées par l'intervenant. Une approche davantage collaborative peut alors être préférable.

Notre modèle de l'excellence sportive est également innovant dans la mesure où il propose deux niveaux d'intervention. Le premier renvoie aux facteurs sur lesquels agir en vue de favoriser la performance. Le second renvoie aux stratégies du coach en vue de construire une relation de collaboration efficace avec le coaché et l'équipe qui l'entoure. Plus précisément, les outils utilisés sont issus de l'approche appelée Orientation solution.

Selon Gingerich and Eisengart (2000)³, l'Orientation solution est un courant qui a été développé sous l'impulsion de Steve De Shazer et Insoo Kim Berg au début des années 80. Steve De Shazer a notamment participé aux travaux de l'École de Palo Alto avant de fonder son propre centre, le Brief Therapy Family Center (BFTC). Comme son nom l'indique, l'Orientation solution met l'accent sur la construction de solutions plutôt que la résolution de problèmes. La principale tâche du consultant est d'aider le « client » à (a) imaginer le changement souhaité et (b) identifier ce qui permet à ce changement de se produire.

Cette approche est fondée sur trois principes clés. Le premier est de ne pas chercher à réparer ce qui n'est pas cassé. La personne participe activement (a) à la définition de ce qui pose problème et des objectifs de l'intervention, (b) à la construction de solutions en vue d'atteindre ces objectifs et (c) à l'évaluation des résultats obtenus. Le deuxième est de répéter ce qui fonctionne bien. Contrairement à l'École de Palo Alto, l'Orientation solution préfère plutôt construire des solutions que résoudre des « problèmes ». Une partie importante du travail consiste à explorer les exceptions au « problème », c'est-à-dire ces moments où le « problème » est moins intense, voire même absent. Et le troisième principe est de ne pas répéter ce qui ne fonctionne pas. A l'instar de l'École de Palo Alto, l'Orientation solution va identifier et ne pas répéter les tentatives de solutions non efficaces.

Cette approche est tout particulièrement appropriée en milieu sportif. Le sportif qui consulte est souvent considéré comme un « athlète à problème ». L'Orientation solution permet de recadrer l'accompagnement : l'athlète est considéré comme un expert et est amené à jouer un rôle actif dans le travail d'optimisation des performances. Ainsi, en invitant l'athlète à réfléchir à ses ressources et aux facteurs de réussite, l'Orientation solution contribue à instaurer une dynamique favorable à l'accomplissement personnel et sportif de l'athlète face aux exigences du sport de haut niveau. Ces outils peuvent également être utilisés à un niveau collectif en vue de favoriser un climat de collaboration efficace et une meilleure utilisation des ressources individuelles et ainsi contribuer à l'optimisation des performances.

Concrètement, l'utilisation de l'Orientation solution dans le cadre de notre pratique se traduit en cinq principes d'intervention décrits ci-dessous. Ces principes définissent un cadre général d'intervention dont la finalité est de faire émerger, lors de l'entretien, les solutions concrètes que l'athlète va mettre en œuvre.

- 1) *Rechercher plutôt qu'éviter.* La définition des attentes est un élément crucial du travail. Les demandes sont en effet souvent formulées de façon négative (ne plus être stressé, ne pas penser aux erreurs,...) ou floue (être plus agressif, plus confiant,...). Une partie essentielle du travail est donc consacrée à définir concrètement, avec l'athlète, et dans la mesure du possible avec l'entraîneur, les objectifs à atteindre.
- 2) *Traquer les ressources.* Une part importante du travail est consacrée à l'analyse des exceptions, c'est-à-dire ces moments où le « problème » est moins intense, voire même absent. Une idée forte de l'Orientation solution est que chaque personne dispose déjà des ressources nécessaires au changement et qu'il faut l'aider à les identifier. L'Orientation solution offre ainsi de nombreuses stratégies pour explorer ces ressources. Une place importante est donc accordée à l'expérience de l'athlète, à l'analyse de ses réussites.
- 3) *Projeter dans le futur.* L'Orientation solution s'intéresse moins au passé des individus qu'à leur futur. La « question miracle » projette l'individu dans le futur en lui demandant de décrire à quoi ressemblera sa vie une fois qu'il aura dépassé ses « problèmes ». La personne est également encouragée à décrire comment elle a fait pour surmonter ses difficultés.
- 4) *Favoriser des croyances souples.* Ce que les athlètes attendent d'eux-mêmes est parfois une source de difficulté. Gardner et Moore (2004) soulignent que les approches cognitivo-comportementales classiques considèrent que les pensées et émotions négatives doivent être

³ Gingerich, W.J., & Eisengart, S. (2000). Solution-Focused Brief Therapy: a review of the outcome research. *Family Process*, 39, 477-498.

contrôlées, éliminées et remplacées par des pensées et émotions plus efficaces. Or, divers éléments empiriques semblent montrer que les efforts pour contrôler et éliminer ces pensées peuvent avoir l'effet inverse. En conséquence, il est utile de favoriser chez l'athlète des croyances plus souples par rapport à son fonctionnement en situation de compétition.

- 5) *Recadrer les « problèmes »*. Les athlètes qui consultent ont souvent reçu de nombreux conseils de la part de leur entourage familial ou sportif. De nombreuses personnes, y compris l'athlète, ont déjà essayé de résoudre le « problème »... sans succès. Pour cette raison, il est essentiel de ne pas répéter les tentatives de résolution déjà testées. Ainsi, le recadrage et l'utilisation de tâches paradoxales constituent des outils d'interventions précieux⁴.

Transposition du modèle individuel vers le management d'équipe

Notre expérience nous a conduit progressivement à répondre à des demandes d'équipes sportives, ainsi qu'à des demandes de PME/TPE. Dès le départ, notre souhait a été d'y répondre avec des outils prenant en compte la dynamique du groupe et non de multiplier les interrelations entre chaque individu et les coaches. A chaque fois, notre souci méthodologique a été de rester dans le cadre de l'Orientation solution.

La notion de gestion d'équipe s'est imposée d'elle-même et pour seule porte d'entrée, nous avons choisi de privilégier la demande de l'entraîneur ou celle du manager. Ce dernier a la responsabilité, aux yeux d'une Fédération, par exemple, ou du marché économique, de mener le groupe vers un succès ou tout au moins vers une progression des résultats. Il est donc amené à prendre en considération des objectifs tant externes qu'internes, c'est-à-dire propres à chacun des membres de l'équipe.

Une équipe est plus qu'un ensemble de joueurs. En effet, selon Lewin (1944), le groupe est plus et autre chose que la somme des parties. Lewin a entre autres montré que pour modifier des idées et des comportements sociaux, certaines méthodes de discussion et de décision de groupe présentaient de grands avantages par rapport à des approches prescriptives individuelles. Lors d'une intervention, la motivation et la communication peuvent être différentes à plusieurs parce que notamment les jeux d'influence et de pouvoir apparaissent. Lewin démontrait ainsi que les membres d'un groupe dépendent les uns des autres pour la satisfaction de leurs besoins individuels et la poursuite de leurs objectifs personnels.

Nous l'avons déjà précisé précédemment, nous préférons parler d'un environnement performant plutôt que d'un athlète performant et nous avons présenté les composantes de cet environnement. Ce que nous pouvons ajouter lorsque l'on se retrouve dans une perspective d'équipe, c'est que les autres joueurs font partie de cet environnement. Il est donc indispensable de prendre en compte cette dimension. Tout accompagnement d'équipe sera dès lors organisé de manière à prendre en considération cette dynamique de groupe. Et comme notre porte d'entrée est l'entraîneur ou le manager, le coaching mis en place veillera à le rendre, lui, apte à décoder les relations en jeu.

Une méthode privilégiée depuis longtemps pour accélérer les mécanismes de groupes est issue du team building (Lenhardt, 1992). C'est en effet au sein de jeux de rôles et de situations détachées du réels, construits sur mesure par les coaches, que l'équipe sera amenée à vivre à huis clos des relations nouvelles. Nous avons montré précédemment que notre modèle de la performance sportive intègre une stratégie de l'entraîneur / manager en vue de construire une relation de collaboration efficace avec l'équipe qui l'entoure. Nous avons observé que lorsque nous équipons le manager d'une grille de lecture puisant dans l'esprit de l'Orientation solution, ce dernier apprend au fil des situations à regarder ses joueurs différemment.

⁴ Bar-Eli, M. (1991). On the use of paradoxical interventions in counselling and coaching in sport. *The Sport Psychologist*, 5, 61-72.

Car il ne suffit pas de mettre des individus dans une situation nouvelle pour que chaque membre se redécouvre. Encore faut-il accompagner ces exercices d'une grille de lecture permettant de mettre en valeur les ressources de chacun. Une grille orientée sur le sens que chaque membre donne à sa présence dans l'équipe par exemple. Des techniques, telles que la construction d'un blason collectif ou celle de la clarification d'une situation avec le « reflecting team », apportent résolument une vision plus porteuse de la communication au sein de l'équipe. Dans le même ordre d'idée, nous pensons que si le relationnel est important dans une équipe, il n'est pas intéressant de ne plus faire que ça. L'harmonie reste une exception, et il est important de pouvoir continuer à être efficace même lorsque les conditions ne sont pas optimales.

L'observation que nous pouvons faire à ce niveau de notre expérience est que peu d'équipes ont une véritable vision commune. Les objectifs de chacun sont certes distincts, mais aucune communication collective ne permet de cerner ce que l'équipe dans son ensemble vise. C'est la raison pour laquelle, avec un souci d'efficacité, nous demandons aux équipes de se projeter dans un scénario fictif, rempli de valeurs très fortes, afin qu'elles puissent construire les étapes qui y mènent. C'est ainsi qu'une meilleure collaboration au projet collectif permettra au manager d'exploiter au mieux les ressources individuelles.

Le bénéfice de toute cette approche est de définir clairement d'une part les attentes de chacun dans le projet collectif et ainsi de permettre à ce que chacun rééquilibre son projet de vie personnel en fonction du projet d'avenir de l'équipe. Ce rééquilibrage constant de sa place dans le groupe offre à l'individu une occasion dynamique, une occasion de négociation permanente entre ses objectifs personnels et collectifs (Newburg, 2002). L'objectif s'inscrira dans une vision plus large de rêve, d'aspiration, de désir, puisqu'il s'agit de permettre un imaginaire, puissant moteur de mobilisation.

Nous en tirons dès lors le modèle suivant :

Les intervenants

Fabrice De Zanet est licencié en psychologie de l'Université de Liège (Belgique). Il travaille comme psychologue du sport depuis 1994. Il s'est formé aux techniques de la thérapie brève ainsi qu'à l'hypnose Ericksonienne. Il est reconnu comme consultant par la Société Belge Francophone Psychologie du Sport. Il est enfin membre de l'European Network of Young Specialists in Sport Psychology.

Il travaille également à HEC-École de Gestion de l'Université de Liège au sein de la Cellule « Gestion des Compétences » où il mène des recherches appliquées relatives à la gestion des compétences au sein des entreprises.

Xavier Lechien est licencié en andragogie de l'Université de Liège (Belgique), spécialisé en analyse stratégique et organisationnelle, il est aussi formé au modèle européen de la qualité : l'EFQM. Après avoir travaillé plusieurs années en Santé Publique à l'Université de Liège sur l'évaluation de programmes en Promotion de la Santé, il dirige depuis 6 ans le service de Développement Local de la Ville de Durbuy. Il est conseillé en développement.

Diplômé de l'Académie Belge de Coaching (CFIP), il est aussi formateur pour la Jeune Chambre Internationale et metteur en scène de théâtre.