



Comité Régional de Cyclisme de La Réunion

LE COACHING D'UNE EQUIPE



LE COACHING D'UNE EQUIPE

Cédant à la mode du français, nous avons baptisé notre intervention du mot « coaching » qui en français signifie entraîner. Comme ce terme est insuffisant pour embrasser l'étendue et la complexité de la direction d'une équipe, nous avons pensé au mot « management », mot anglais de 1921 qui est juste puisqu'il parle de l'organisation et de la gestion d'une entreprise, c'est-à-dire la gestion des activités et des hommes. Finalement, pour faire simple et plus prosaïque, nous parlerons de la direction sportive d'une équipe.

UN PARADOXE

Le résultat d'une équipe cycliste repose, vu de l'extérieur, sur la base d'un talent personnel : par exemple, le talent du grimpeur sur une étape de montagne, le talent du sprinteur sur une arrivée groupée, voire la performance chronométrique d'un descendeur ou aussi l'adresse et la vélocité d'un pilote de BMX.

Le paradoxe vient de fréquentes déclarations de vainqueurs de ce sport individuel qu'est le cyclisme : « Je n'étais peut-être pas le plus fort aujourd'hui mais j'ai une équipe vraiment soudée derrière moi », « ce n'est pas la victoire d'une personne mais la victoire d'une équipe ».

Le cyclisme, le plus souvent stratégiquement sur route, parfois sur piste, plus subtilement peut-être, dans la gestion du groupe en DH et en BMX s'apparente donc, à un sport collectif où les membres de l'équipe au sens large (directeur sportif, entraîneurs assistants et coéquipiers) se dépassent dans leurs efforts pour la victoire d'une personne et/ou de l'équipe.

LE PASSAGE DE L'AMBITION PERSONNELLE A LA REUSSITE DU GROUPE

Aucun groupe ne peut réussir un objectif s'il ne l'a pas défini, accepté et assimilé de façon sincère et en commun.

Les approches pour réussir cette sorte d'alchimie résultant de l'évolution de la vie de groupe (« la dynamique de groupe ») concernent :

— **le leadership** : chacun identifie son rôle au sein de l'équipe : leader à protéger, capitaine de route, équipier...mais aussi du côté de l'encadrement : organiser le déplacement vers l'épreuve, brief, débrief, aider à récupérer physiquement et mentalement, etc.

_ la cohésion du groupe :

Il existe deux types de cohésion de groupe : bien vivre ensemble et bien rouler ensemble.

- BIEN VIVRE ENSEMBLE : La Cohésion sociale

L'objectif est le degré de satisfaction des individus à évoluer ensemble à travers les affinités, les amitiés.

Les moyens traditionnels pour réussir la cohésion sociale au sein d'une équipe sont :

_ la composition des chambrées : il est conseillé qu'elles soient non-affinitaires pour favoriser les relations entre ceux qui se connaissent moins,

_ rouler ensemble à l'entraînement d'avant-course,

_ faire ensemble des activités extra-spécialité ou extra-sportives.

Mais la cohésion sociale ne suffit pas : ce n'est pas parce qu'un groupe « s'entend bien » et « vit bien ensemble », qu'automatiquement il va s'organiser efficacement pour atteindre l'objectif sportif commun. Parfois même, la cohésion sociale poussée à sa caricature peut freiner la performance collective : trop de camaraderie, moins de concentration, la difficulté à dire ce que l'on pense, la crainte de blesser un camarade. C'est surtout de rouler ensemble qui permet de gagner !

- BIEN ROULER ENSEMBLE : La Cohésion opératoire

_ Rouler ensemble EN AMONT de la compétition, au cours de plusieurs rassemblements ou de stages ciblés permet aux coureurs et pilotes d'apprendre à échanger, à se connaître sur le vélo avec leurs qualités et leurs lacunes respectives, c'est-à-dire en situation préparatoire à la course. Il est illusoire de vouloir construire une équipe sans « rouler ensemble ».

_ Reconnaissance du parcours individuellement puis par binômes différents et une dernière fois en équipe complète : la plupart du temps, c'est à ce moment que chacun fait part de sa vision de la course, de sa stratégie possible.

_ le processus identitaire :

Tout au long de la saison et le plus clair du temps, les coureurs sont concurrents et s'affrontent. Mais le plus souvent, le fait de porter le maillot régional ou national, identifie les coureurs ou les pilotes aux valeurs associées au maillot, crée un enthousiasme lié à une expérience commune exceptionnelle qui les valorise.

La plupart du temps, en territoire étranger, on constate un renforcement de ce processus identitaire.

L'EMERGENCE DU ROLE DU DIRECTEUR SPORTIF

Le directeur sportif tient une place privilégiée et doit assumer un rôle complexe à la tête de l'équipe dont véritablement, il est le leader.

-Légitimité et compétence :

_ Le directeur sportif est désigné à l'occasion de la sélection de l'équipe par l'autorité compétente (comité départemental, ligue régionale, fédération nationale) et il y a participé en donnant son avis.

_ Le profil technique du directeur sportif est essentiel : compétence technique, compétence stratégique par le choix du bon matériel et le choix tactique adéquat grâce à la connaissance du milieu, à la connaissance du contexte, à la connaissance du terrain, à la connaissance des adversaires, niveau d'expérience et de diplôme, connaissance des règlements.

_ Le profil psychologique du directeur sportif est important :

-Capacité à appréhender l'attente individuelle des coureurs ou pilotes : entretien individuel à l'arrivée du groupe ou bien en stage préparatoire pour faire le point sur l'état de forme, la vision de chacun sur la compétition- objectif, sur l'idée de chacun quant à son rôle et à la stratégie collective.

-Capacité à travailler sur les décalages éventuels entre les membres de l'équipe, chacun donnant confidentiellement son avis sur les autres mais donnant en public son avis sur les capacités physiques et stratégiques des autres.

-Capacité à entendre chacun, à connaître la personnalité de chacun, à être un confident à la fois proche mais détaché dans l'action afin d'être clair au sujet du rôle de chacun.

- Parfois, pouvoir aider un membre de l'équipe à assumer ses choix après la compétition, vis-à-vis de ses proches...

-Capacité à faire exprimer les attentes du groupe à l'endroit du directeur sportif lui-même et du staff technique (mécaniciens, assistants) et médical (masseur, soins médicaux éventuels).

-Capacité à créer un contexte affectif qui encourage chacun, l'encadrement y compris, à se dépasser.
-Au besoin, savoir tirer parti de la prédominance d'une forte personnalité d'un des coureurs de l'équipe.

-Aptitude à concerter, expliquer les choix sur le rôle de chacun en fonction de ses capacités, en fonction du profil, du terrain, de la forme du moment et... à trancher en cas de conflit.

-Connaissances théoriques et pratiques sur l'organisation de l'entraînement, sur les protocoles d'échauffement et de retour au calme.

_ Le directeur sportif doit enfin, superviser une logistique compliquée : réservation des vols aériens, de l'hébergement et de la nourriture et de leur qualité (!), des véhicules, du programme des entraînements, composition du staff technique et médical. Pouvoir aussi improviser face à toute situation logistique imprévue accidentelle ou voulue par l'opposition, grâce à la connaissance du milieu.

Transparence et confiance seront les résultantes de la personnalité du directeur sportif.

DEUX SEQUENCES PARTICULIERES DE LA VIE EN COMPETITION

Deux moments de la vie commune entre coureurs ou pilotes et le directeur sportif sont d'un intérêt particulier. Il s'agit du briefing d'avant-course et du débriefing d'après-course.

_ Le briefing :

Si la cohésion sociale et la cohésion opératoire ont été travaillées en amont, cette réunion stratégique préparatoire, permet la veille ou le matin de la course, de questionner chacun sur son opinion, de rappeler l'objectif ou les objectifs de l'équipe, l'engagement et le rôle de chacun et si besoin, de trancher. On remet en mémoire, les dispositifs de ravitaillement de changement éventuel de matériel, d'échauffement et de retour au calme. Le briefing doit être concis, précis (road-book carte, schémas). En fin de séance, une attention particulière une parole d'encouragement est exprimée à chacun.

_ Le débriefing :

Il s'agit d'un moment privilégié. En aucun cas, il ne doit se passer immédiatement après l'arrivée, encore moins à proximité du lieu de l'arrivée ! C'est un lieu de tension émotive, d'espoirs déçus ou d'exaltation. Il y a aussi présence d'étrangers au groupe : parents, amis , supporters !...

Ce moment durant lequel le groupe se retrouve seul, avec lui-même, peut être prévu avant ou après le dîner en commun ou encore lors de la séance de massage, moment privilégié de calme, propice aux confidences.

C'est le moment de faire prendre conscience des erreurs ou lacunes techniques et stratégiques, de valoriser le rôle, voire la réussite de chacun au service du groupe. C'est le moment de répondre à des questions qui peuvent être posées, de justifier certains choix.

Le cas échéant, c'est l'occasion de rappeler qu'en matière de performance sportive, on ne contrôle pas tout !: le niveau des adversaires, leur stratégie, une défaillance de l'un ou de l'autre , les faits de course, ni les chutes ou les ennuis mécaniques... qu'il faut l'accepter.

Compétence, maîtrise de la dynamique de groupe, confiance réciproque, transparence sont les maître-mots de l'alchimie de la construction d'une équipe.

N'oublions surtout pas, le pot final en commun d'après course qui permet dans la détente et la convivialité, de « refaire la course », de se fabriquer des souvenirs...

Philippe de COTTE, Comité Régional de Cyclisme de La Réunion
