

RéflexionsSport

Scientifique & technique

EXTRAIT

Briefing et débriefing en sport de haut niveau

*Un processus circulaire au service
de la haute performance
et du bien-être*



Briefing et débrieftng en sport de haut niveau

*Un processus circulaire au service
de la haute performance
et du bien-être*



Anne-Claire Macquet

Chercheure en Psychologie au Laboratoire SEP de l'INSEP



L'importance du briefing et du débriefing est largement reconnue en sport (Hogg, 2002) et plus particulièrement en sport de haut niveau. Malgré cette importance, peu de travaux de recherche ont été menés dans le sport de haut niveau (Macquet et Stanton, 2021) et les formations des entraîneurs abordent peu le briefing et le débriefing en tant que tels ; elles se centrent plutôt sur les compétences nécessaires pour effectuer un débriefing. Briefing et débriefing sont des discussions et des échanges entre les personnes. Ils visent la performance (Macquet et Stanton, 2021 ; Mesquita et al., 2005) et le développement personnel et collectif des sportifs de haut niveau (SHN) et de leur encadrement (Macquet, Ferrand et Stanton, 2015).

Briefing et débriefing sont conduits dans des temporalités différentes : le briefing est conduit avant la réalisation d'une mission reliée à un événement ou une série d'événements spécifiques (*épreuve, compétition, saison, olympiade, etc.*) ; le débriefing est mené après cette réalisation. Ils s'inscrivent dans un processus circulaire entre le passé, le présent et l'avenir. Le briefing s'appuie ainsi sur les débriefings préalables et sur les actions réalisées à la suite des briefings, et le débriefing s'appuie sur les actions réalisées en lien avec le briefing. Un couplage s'opère entre briefing, action et débriefing. Cet article vise à combler ce fossé entre l'importance accordée aux briefing et débriefing d'un côté et la (mé)connaissance de ces processus, de l'autre. Il vise plus particulièrement à expliquer en quoi consistent ces pratiques, leurs objectifs, et les façons possibles de les préparer et de les conduire. Des apports scientifiques et des exemples issus de la pratique des entraîneurs, des athlètes de haut niveau et de leur encadrement, rendront compte de ces processus et de ces pratiques.

De quoi parlons-nous ?

Briefing et débriefing : des processus continus

Le briefing et le débriefing consistent en une approche constructive de l'activité des individus. Ce sont des processus d'influence qui vont avoir un effet sur les acteurs de la performance à des moments différents. Ils sont couplés l'un à l'autre dans un processus de régulation au fil de l'eau : briefing-action-débriefing (Fig. 1).

Briefing et débriefing sont l'occasion de partager une vision et des informations entre les acteurs, ainsi que les besoins de changement en lien avec la technique, les stratégies, la préparation physique et mentale (Hogg, 2002). Ils permettent également de communiquer sur la répartition des rôles et des attentes à l'égard de chacun (Macquet *et al.*, 2015 ; Macquet et Stanton, 2021). Ils sont aussi l'occasion de s'assurer que les participants partagent une vision spécifique et de questionner voire confronter la façon dont ils la mettent en œuvre. Ils permettent aux acteurs d'exprimer des points de vue qui peuvent différer, selon leur rôle dans l'équipe. En ce sens, ils sont une source de stimulation intellectuelle. Ils offrent l'opportunité de se fixer des objectifs et d'adapter, si besoin, les objectifs préalablement fixés. Ils sont aussi l'occasion de clarifier les potentiels facteurs de changement et de préparer l'évolution possible de l'équipe. *Par exemple, au cours d'une compétition, le débriefing peut permettre à l'équipe d'encadrement de formaliser son organisation et si besoin de la réguler au regard des expériences vécues au cours de la journée, de la semaine.*

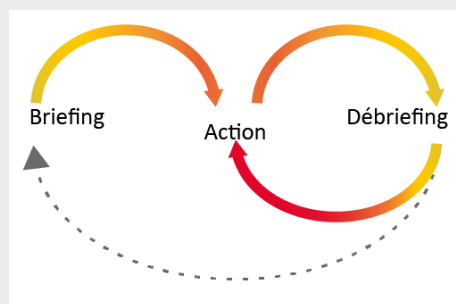


Figure 1 – Briefing et débriefing : un processus circulaire.

Différence entre briefing et débriefing

Le briefing est conduit avant une mission liée à un événement (*compétition*) ou une série d'événements (*saison, olympiade*). Il est préalable à l'action. Il vise ainsi à préparer les sportifs de haut niveau (SHN) et/ou le staff à s'adapter à des situations possibles, telles celles de la compétition (Mesquita *et al.*, 2005), ainsi qu'à des risques potentiels concernant l'atteinte des objectifs (par ex. blessure, Macquet, Macquet et Pellegrin, 2023). Pour préparer cet avenir, il s'appuie sur : a) l'évaluation et l'analyse des événements passés (tendances des adversaires sur les dernières compétitions, niveau de la concurrence, débriefing préalable), b) les compétences des sportifs et de l'encadrement, etc) leur état de forme actuel. Il s'agit ainsi de prévoir des événements possibles et anticiper des plans d'action et de régulation pour les individus et les collectifs.

Le briefing est suivi par une période d'activité durant laquelle les individus agissent dans le feu de l'action pour atteindre l'objectif fixé (en compétition, à l'entraînement, en stage). Cette période peut être très courte (actions réalisées par l'athlète au cours d'une situation d'entraînement), ou plus longue (temporalité des actions menées par l'encadrement au cours d'une olympiade). L'activité des acteurs renvoie à leurs pensées, émotions et comportements adoptés ainsi qu'à leurs attitudes en lien avec des situations spécifiques vécues. Cette période peut être très courte, lors des actions réalisées par l'athlète au cours d'une situation d'entraînement par exemple, ou plus longue en considérant la temporalité des actions menées par l'encadrement au cours d'une olympiade.

Le briefing offre l'opportunité de co-construire un chemin vers la réussite. Il permet de développer des attentes élevées de performance. Il va permettre de définir les stratégies et les tactiques à mettre en œuvre (*lier le combat debout et le combat au sol au judo*), mais aussi des attitudes (*rigueur*). Ce travail prend en compte les spécificités individuelles : habiletés motrices et mentales, personnalité, état de forme, état émotionnel (*la satisfaction de pouvoir matérialiser les efforts entrepris depuis des années, l'anxiété liée à l'enjeu ou la tristesse liée à une contre-performance*). Il s'appuie également sur les spécificités collectives (*le rôle de chacun dans l'équipe ou dans le groupe*).

Le débriefing permet, quant à lui, de faire un bilan et une projection sur l'avenir. Il est plutôt centré sur l'évaluation des résultats, des attitudes, d'éventuelles difficultés rencontrées et des solutions adoptées en lien avec leur efficacité et le niveau de satisfaction des participants. *Par exemple, entraîneurs et athlètes évaluent, d'une part, la pertinence des tactiques prévues face à un adversaire particulier, et d'autre part, l'efficacité de leur mise en œuvre pendant la compétition. Ils prennent en compte les éventuels changements de tactiques réalisés en cours de compétition et leurs effets sur la performance. Afin de mieux comprendre le niveau d'engagement des SHN selon que les SHN mènent ou sont menés au score, l'entraîneur et les SHN analysent les attitudes adoptées et la persévérance des SHN au cours du temps. L'optimisation de la persévérance dans ces deux types de situation peut ensuite être un axe de travail pour les compétitions suivantes.*

Sur un autre registre, le débriefing est l'occasion d'exprimer les émotions ressenties pendant et après la réalisation de la mission. Les acteurs sont alors invités à exprimer leur ressenti et partager les émotions d'autrui. L'expression des émotions contribue à leur régulation (Gross, 1998). Ainsi un acteur peut rapporter l'irritation ressentie lorsqu'il/elle réalisait la tactique prévue mais ne parvenait pas à marquer. Il/elle reproduisait la même tactique, persuadé(e) que la tactique était adaptée, mais il/elle ne changeait pas les composantes spatio-temporelles de la réalisation de cette tactique. *Par exemple, le tireur en escrime partait trop tôt ou était trop proche de son adversaire pour allonger son bras et son arme. La décision était adaptée à la situation mais il partait trop tôt et était alors trop proche pour toucher son adversaire. Il se sentait ensuite très irrité et reproduisait la même erreur dans la touche suivante. La gestion mal-adaptée de son émotion contribuait à un manque de réussite dans l'action.*

Lors du débriefing, le sportif est alors amené à identifier et à exprimer ce qu'il a ressenti, en lien avec ce qui s'est passé. Ces identifications et expressions permettent, d'une part, une prise de recul du sportif sur ce qui s'est passé et, d'autre part, l'accès de l'entraîneur ou du préparateur mental au ressenti du sportif et une meilleure compréhension des actions du sportif. Cette identification et cette expression de l'émotion vont contribuer à sa régulation de deux manières : l'acceptation du ressenti émotionnel et la recherche de solution pour s'adapter à la situation. *Pour l'escrimeur, l'entraîneur ou le préparateur mental peut alors l'amener à : a) identifier l'émotion ressentie (irritation) et accepter de la ressentir, b) respirer pour*

calmer l'état intérieur, c) analyser le vécu de l'action pour mieux comprendre ce qui s'est bien ou moins bien passé (il est parti trop tôt), et d) envisager ce qui peut être réalisé dans la situation (déclencher l'action plus tard). La gestion de l'irritation, ou plus globalement des émotions dans des situations à forts enjeux, peut ensuite faire l'objet d'un objectif de travail pour le préparateur mental, comme pour l'entraîneur.

Comme illustré ci-dessus (Fig. 1), le débriefing se poursuit par une projection vers l'avenir, à travers l'identification des axes de travail à favoriser. Il se conclut par une clôture de l'événement ou des événements débriefés et permet de tourner la page sur la période qui vient de se terminer. *Ainsi, après avoir identifié les axes de progrès (par ex, engagement de chacun, changements dans la répartition des rôles, des tâches...) les membres de l'encadrement décident de se tourner vers l'avenir (saison, olympiade) et définir collectivement de nouveaux objectifs et des moyens pour les atteindre.*

Briefing et débriefing sont ancrés dans la communication, verbale et non verbale, et s'appuient sur des traces de l'activité de formes différentes, selon les acteurs impliqués et les circonstances.

Les objectifs du briefing et du débriefing et leur spécificité selon les contextes

Le briefing et le débriefing permettent de développer une pratique réflexive (Schön, 1992). Cette dernière est basée sur la capacité individuelle et collective à réfléchir sur ses actions et sa pratique

professionnelle. Il s'agit d'adopter une posture critique et constructive à l'égard de sa propre pratique et de celle de ses pairs. La pratique réflexive s'inscrit dans un processus d'apprentissage au fil de l'eau. Elle concourt au renforcement des compétences et, de manière plus globale, au développement des individus et des collectifs. Elle peut être conduite pendant l'action ou après, lors de moments dédiés à ce retour réflexif. Elle s'appuie sur des traces de l'activité (vidéos de compétitions ou d'entraînements, plans d'action, fiches, projets), qui vont permettre d'identifier des besoins, de fournir l'opportunité d'apprendre et de capitaliser ses expériences, créant ainsi un climat motivationnel propice à la performance et au bien-être.

Les objectifs du briefing

Faciliter la communication, donner du sens aux situations pour identifier les besoins des acteurs

Le briefing vise à faciliter la communication au sein de l'équipe et entre les membres de l'équipe pour faciliter le *teamwork* (Wackler et Kolbe, 2014). Le *teamwork* (travail d'équipe) renvoie à des composants collectifs et interdépendants de la performance qui permettent une coordination efficace des individus (Salas *et al.*, 2005). Le briefing vise également à fournir des informations sur le *task-work* (travail à faire), qui renvoie à la composante individuelle de la performance et au travail mené individuellement par chacun des acteurs, au sein du collectif.

Le briefing permet de donner du sens aux situations pour développer des plans d'action efficaces (Jensen, 2009). La construction de

sens rend possible l'identification des besoins des acteurs. *Par exemple, un défenseur peut exprimer le besoin de communiquer d'avance avec le gardien dans une situation où le gardien a une meilleure vision du jeu que lui.* En outre, la construction de sens rend possible l'identification des ressources à développer et/ou à mobiliser en lien avec des aspects technico-tactiques (*l'optimisation de la perception spatiale des joueurs, en lien avec le système de jeu prévu pour l'équipe*). Par ailleurs, construire du sens sur le travail à réaliser favorise une meilleure organisation du groupe, tant au plan de la division du travail (répartition des tâches selon le rôle de chacun) et de l'envie de réaliser un travail individuel pour atteindre des performances collectives (motivation).

Les compétitions majeures (Jeux olympiques, championnats du monde et championnats continentaux) sont réalisées dans un contexte de forte pression temporelle, d'incertitude et d'enjeux élevés. Ce contexte peut être source de stress et d'émotions positives (*joie, excitation*) ou négatives (*anxiété, peur*) chez les personnes impliquées dans le projet de performance. Le briefing permet de prendre en compte les besoins des acteurs et influencer positivement leurs émotions dans un contexte d'anxiété précompétitive (Breakey, Jones, Cunningham et Holt 2009). Il s'agit alors de reconforter, de présenter une vision positive de l'avenir pour donner envie aux acteurs de s'engager.

Développer un plan d'action et les moyens de régulation de l'action

Le briefing fournit des informations sur la planification de la mission à réaliser (Lainé, Mouchet et Sarremjane, 2016 ; Macquet et Stanton, 2021 ; Stanton *et*

al., 2010). À partir de l'anticipation des événements et des contraintes possibles, il va permettre de construire un plan d'action et les moyens pour le réguler en lien avec les contraintes rencontrées au fil de l'eau. Ce plan permettra de définir tant les opérations à mettre en œuvre que le rôle et les responsabilités correspondantes et les attentes qui en découlent du point de vue de chacun et du collectif. Ainsi, à l'issue du briefing, chaque acteur saura ce qu'il a à faire, sur qui compter pour faire quoi, quand, où et comment. Il saura également comment s'adapter quand cela est nécessaire (Méthode ORfevre). La centration de chacun sur son propre rôle permettra ensuite d'alléger la charge mentale de tous, tout en s'assurant que toutes les actions soient réparties entre un ensemble d'acteurs. C'est le cas par exemple de la répartition des rôles entre la personne qui s'occupe de l'avant-course en kayak et celle qui gère l'après-course. Ces deux personnes agissent dans un espace commun, dans la mesure où le départ et l'arrivée de la course ont lieu au même endroit. La première contribue dans le calme, à la concentration des kayakistes sur le travail à réaliser et sur le niveau d'engagement requis pour atteindre un niveau élevé de performance. La seconde dirige rapidement les kayakistes qui ont terminé leur course, vers un autre espace pour leur permettre d'exprimer et d'accueillir leurs émotions, sans risquer de nuire à la concentration des kayakistes au départ.

Gérer les risques probables

Le briefing est l'opportunité de contrôler les facteurs de risque pouvant engendrer des contre-performances ou des blessures. Il est également l'occasion de gérer les

risques possibles en sécurisant ce qui est potentiellement sous notre contrôle et en acceptant que tout n'est pas contrôlable, ni au préalable ni en cours d'action. Dans une démarche de gestion des risques, il permet d'anticiper un certain nombre d'éléments et d'événements possibles en évaluant, d'une part, les bénéfices attendus de ces événements et, d'autre part, les conséquences négatives possibles si ces événements se concrétisent. Cette double évaluation permet de décider s'il est opportun ou non de prendre un risque (Fishoff, 2013), selon que ce risque est considéré comme acceptable ou non (Fig. 2). *Ainsi, un entraîneur national de volley-ball a pris le risque de ne pas couvrir un espace spécifique du terrain, après avoir analysé que l'adversaire visait très peu cette zone. Ce choix lui permettait de privilégier la couverture d'autres zones en défense. Si le risque d'atteinte de cette zone peu couverte se matérialisait, l'équipe acceptait de perdre le point. Ce choix était alors motivé par la volonté de limiter les risques liés à des attaques répétées dans d'autres zones, qui étaient alors mieux couvertes par la défense. L'acceptation du risque faisait de la prise de risque une opportunité d'atteindre – ou non – l'objectif (Macquet et al., 2023).*

Le briefing permet également d'identifier la probabilité d'apparition des risques et de se préparer pour éviter les conséquences potentielles s'ils se matérialisent (Macquet et al., 2023). Il est possible d'accepter un risque dans une situation et non dans une autre. *Ainsi, un entraîneur national de basket-ball peut prendre le risque de faire jouer un joueur remplaçant et moins expérimenté car il présente une plus grande fraîcheur physique que les joueurs titulaires. Il peut également y*

renoncer lorsque l'enjeu du match est élevé et que l'entraîneur perçoit beaucoup d'anxiété chez le joueur remplaçant.

Après avoir identifié les risques possibles, le briefing permet de trouver un équilibre entre la prise de risque et les conséquences possibles de ces risques. Il permet également de prévenir les risques en prévoyant des plans d'action, la division du travail, la répartition des rôles de chacun. Il donne ainsi des responsabilités distinctes aux acteurs et fournit les conditions d'une autonomie en relation avec le rôle de chacun.

Un membre du staff de l'équipe de France de kayak était responsable des discussions avec les arbitres en cas de litige en compétition. Lors d'une épreuve aux championnats du monde de Zagreb, en 2005, un équipage français avait été ralenti par la présence d'un nénuphar dans le bassin et avait été pénalisé dans sa première course. Ce membre a donc pu gérer le litige et obtenir de l'organisation la prévention de ce type d'incident de course. Il a ainsi pu limiter la contagion émotionnelle qui aurait pu être préjudiciable à l'ensemble de l'équipe.

Renforcer la confiance des acteurs

Les enjeux élevés d'une compétition peuvent être source de stress et d'anxiété chez les acteurs. Le stress et l'anxiété peuvent augmenter à l'approche de l'échéance. Dans la mesure où le briefing est réalisé avant la compétition, il est l'occasion de renforcer la confiance et de prendre en compte l'attention limitée des acteurs (Macquet et Stanton, 2021).

Par exemple, lors d'un tournoi international en hockey sur gazon, l'entraîneur disait : « Avant de jouer contre la Russie, nous avons remarqué que les joueuses étaient stressées. Nous nous sommes dits qu'elles avaient besoin de gagner en confiance. Nous leur avons montré des séquences vidéo de phases de jeu très difficiles dans leur match contre l'Espagne, pour leur montrer qu'elles étaient capables d'atteindre des résultats élevés dans des situations compliquées. Nous voulions qu'elles se sentent plus confiantes. » (Macquet et Stanton, 2021).

Optimiser l'engagement des acteurs

Le briefing va permettre de mettre en place les conditions individuelles et collectives de l'engagement dans l'activité. Il s'agit ici d'optimiser la motivation des acteurs et de créer ou de maintenir un climat motivationnel propice à l'engagement des participants vers l'atteinte des objectifs élevés (Macquet et Stanton, 2021). Il importe de donner envie aux individus de s'impliquer au maximum et au-delà, malgré les difficultés qui pourraient apparaître, telles la fatigue, le stress lié aux enjeux élevés, à l'incertitude des situations, à la pression temporelle, au niveau des adversaires... Il va également permettre de contribuer à la cohésion de l'équipe (Vargas-Tonsing, 2009).

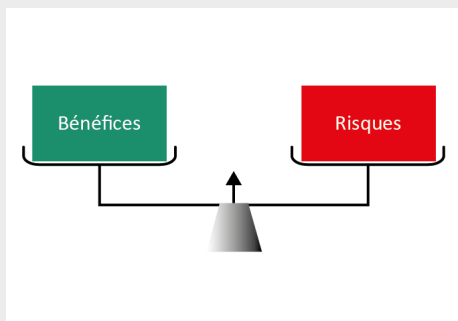


Figure 2 – L'évaluation des risques.

Ainsi, lors d'un briefing de finale des championnats du monde, alors que les athlètes étaient excités pour jouer, et également un peu anxieuses, un entraîneur de hand-ball a dit aux athlètes : « Vous avez beaucoup travaillé pour en arriver là aujourd'hui, vous n'avez jamais été aussi loin. Vous pouvez aller encore plus loin... »

Pour résumer, la Figure 3 présente les objectifs du briefing dans un contexte à enjeux élevés.

Les objectifs du débriefing

Exprimer ses émotions et ses sentiments

Le débriefing représente une opportunité pour exprimer les émotions et sentiments ressentis au cours d'événements ou de périodes particulières, tels que la joie liée à la victoire et la frustration des remplaçants (Macquet *et al.*, 2015). Il est particulièrement adapté pour l'accueil et l'expression des

émotions après un incident critique ou des événements majeurs (défaite inattendue, crise, blessure grave impliquant plusieurs personnes dans une situation à fort enjeu). Il vise alors à prévenir les séquelles, accélérer la récupération psychique, stimuler la cohésion de groupe, normaliser les réactions, favoriser l'expression des émotions et promouvoir un traitement cognitif de la situation propice à la récupération (Dyregrov, 1997). L'expression et l'accueil des émotions peuvent constituer la première étape d'un débriefing, d'autres étapes étant ensuite liées au fonctionnement des individus et du collectif, à l'apprentissage et à la motivation.

Christophe Rouffet, ancien directeur des équipes de France de canoë-kayak, a insisté sur l'importance de prendre en compte les émotions. En effet, lors d'un championnat du monde, considérant que le partage émotionnel lié à une victoire lors du premier jour de compétition aurait pu nuire à la concentration sur les événements au cours de la seconde

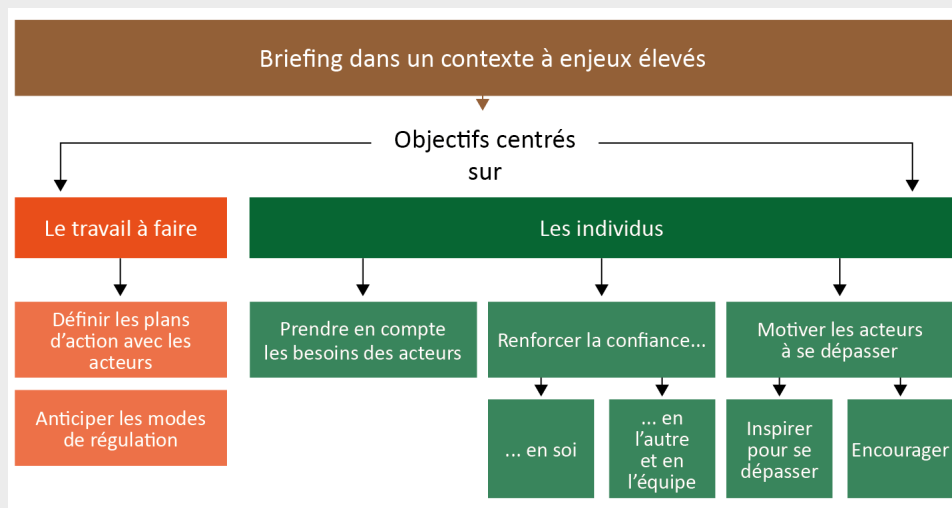


Figure 3 – Les objectifs du briefing.

journée de compétition, l'équipe n'a pas jugé opportun de se réjouir de la victoire. Cette absence de partage d'émotions a eu un effet délétère sur la concentration des individus, sur les interactions au sein du collectif et sur la capacité de créer et d'agir de l'équipe. Dans les compétitions suivantes, l'équipe a appris à accueillir collectivement les émotions, ce qui a permis de relativiser la victoire lors de la première journée et éviter de stigmatiser la défaite. La place laissée aux émotions individuelles et collectives a permis d'en favoriser l'expression, l'accueil et la gestion.

Guider la réflexion sur ce qui s'est passé, se projeter sur l'avenir et faciliter l'apprentissage

À l'issue de la phase d'activité et des actions menées, le débriefing peut être réalisé. Ce dernier vise à faciliter l'apprentissage et à guider la réflexion des acteurs sur la performance, dans une perspective de progrès (*compétition* ; Byrd, Maurice, Charalambous, Garcia et Searle, 2021 ; Macquet *et al.*, 2015). C'est l'occasion de s'interroger sur l'efficacité des plans prévus lors du briefing, d'une part, et des actions menées, d'autre part. Plus précisément, il s'agit d'identifier les effets des actions, attitudes et interactions interpersonnelles mises en place, à la fois en lien avec les plans d'action et hors de ces plans et ainsi d'expliciter ce qui s'est bien passé, moins bien passé et les causes possibles de ses réussites et de ses difficultés, voire des échecs (Hogg, 2002). Il s'agit aussi d'identifier ce qui a fonctionné et est à poursuivre, mais également ce qui a moins bien fonctionné et comment s'adapter à l'avenir si des situations similaires se reproduisent.

Le débriefing va permettre d'identifier les besoins et les actions à mettre en œuvre pour améliorer les performances des athlètes et des entraîneurs. Il vise à optimiser le système dans sa capacité à utiliser des stratégies pour atteindre des performances de très haut niveau (Macquet *et al.*, 2015).

Par ailleurs, le débriefing peut être l'opportunité d'innover lorsque les plans d'actions se sont avérés peu efficaces (*préparation mise en place lors d'une olympiade*). Il est aussi l'occasion d'identifier des erreurs éventuelles et les actions à entreprendre pour ne pas les reproduire. (Macquet *et al.*, 2021). L'évaluation peut être préparée en amont ou réalisée en cours de débriefing. Lorsque les groupes sont nombreux et le temps réduit, l'animateur peut être tenté de préparer cette évaluation en amont et d'imposer sa vision de l'évaluation aux acteurs. Il prend alors le risque de limiter voire d'empêcher cette pratique réflexive par les acteurs, alors qu'elle est source d'apprentissage.

Reconnaître le travail réalisé et valoriser les attitudes positives

Le débriefing permet de reconnaître le travail et les attitudes positives des athlètes en cours d'action, et la conformité des résultats aux attentes émises avant l'action (Macquet *et al.*, 2015). Le leader récompense les suiveurs à travers des compliments, des éloges et des symboles (*à l'issue d'un match de hockey sur glace, désignation du joueur le plus valeureux de l'équipe au cours du match*). Il permet, à l'inverse, de pointer les attitudes négatives et le travail insuffisant de certains acteurs, voire du groupe.

Renforcer la confiance

Dans un climat de concurrence exacerbée, le débriefing, tout comme le briefing, permet de renforcer la confiance des acteurs, et en particulier celle des athlètes (Macquet *et al.*, 2015). À travers le débriefing, les protagonistes peuvent définir des domaines d'amélioration possibles et montrer de l'optimisme et de la motivation afin d'amener les participants à faire davantage que ce qu'ils pensaient possible au départ (Maurice *et al.*, 2023). Il s'agit alors de promouvoir une vision optimiste de l'avenir et d'amener les individus à s'engager au-delà de leurs intérêts propres, à montrer de la détermination et de la persévérance, quelle que soit l'évolution des événements. Cette vision optimiste et cet engagement vont permettre de faire grandir le groupe et le voir performer dans le temps (Macquet *et al.*, 2015). Cette vision optimiste peut également être adoptée en cas de défaite ou de contre-performance, comme cela peut être le cas lorsqu'une équipe sait qu'elle ne sera pas qualifiée mais qu'elle doit jouer le dernier match de poule d'un tournoi de qualification olympique.

Mettre en œuvre à l'entraînement, ce qui a été dit en débriefing

Il s'agit ici d'utiliser une phase de l'entraînement pour poursuivre le débriefing (Macquet *et al.*, 2015). Les entraîneurs envisagent alors l'entraînement comme une mise en pratique de ce qui a été dit au débriefing. L'entraînement peut aussi être utile à la pratique réflexive de l'athlète. *Ainsi, les entraîneurs d'escrime utilisent la leçon pour débriefer ce qui a été bien ou moins bien fait en compétition, tout en poursuivant leurs réflexions par l'action.*

Ils vont envisager ensemble les attitudes et tactiques à adopter si le sportif était confronté à une situation similaire.

Se focaliser sur la récupération et l'avenir

À l'issue du débriefing, l'animateur se centre sur la récupération physique et psychique des acteurs et sur la prochaine épreuve ou mission. L'idée est ici de pouvoir tourner la page sur ce qui s'est passé et se focaliser vers l'avenir (Macquet *et al.*, 2015). Le leader clôture une période, un événement, en insistant sur le fait qu'ils sont maintenant terminés, qu'il n'est plus possible de changer ce qui s'est passé. Il se centre ensuite sur l'avenir, sur les objectifs visés. Enfin, il se centre sur le présent et le besoin de récupération physique et psychique. Ce peut être l'occasion de se retrouver dans un lieu convivial et plaisanter, échanger sur autre chose que sur ce qui s'est passé.

Comment faire ?

Le briefing et le débriefing doivent être menés dans des conditions particulières pour optimiser leurs effets sur la performance, le développement et le bien-être des individus et des collectifs. Dans un premier temps, il s'agit de définir un cadre. Dans un deuxième temps, le briefing ou le débriefing est préparé par certains des acteurs. Dans un troisième temps, le briefing ou le débriefing est présenté à une partie ou à l'ensemble des acteurs. La préparation et la présentation varient selon le nombre d'acteurs et la durée de l'événement sur lequel portent le briefing et le débriefing.

Le cadre

Une communication non violente

Le leader présente et valorise un contrat de confiance et de confidentialité. Il pose un cadre de communication bienveillante, au sein duquel chaque acteur respecte la parole de l'autre sans l'interrompre, à travers une écoute active et une communication non violente (Rosenberg, 2023). Cette communication non violente est une condition pour renforcer l'assertivité des acteurs (c'est-à-dire l'affirmation de soi, la défense de son opinion), qui peut également être favorisée par l'animateur et les autres membres de la réunion. Le leader met en place un climat propice à une expression libre et sincère dans un cadre sécurisant et dans lequel les temps de parole de chacun sont respectés et équitables, quel que soit le statut des participants, leur charisme, les éventuelles difficultés relationnelles. En cas de relations tendues entre les membres du collectif, l'utilisation de supports d'expression individuels (questionnaires anonymes, post-it, applications, entretiens individuels et confidentiels) ou le recours à une personne extérieure au groupe et neutre, voire un médiateur, peuvent faciliter la communication. En cas de sortie du cadre de la communication bienveillante (*processus d'influence masquée de certaines personnes en fonction de leur rôle et de leur statut dans l'équipe*), l'animateur peut agir pour maintenir le cadre de communication fixé pour le briefing et le débriefing.

Dans le cadre de cette communication non violente (Rosenberg, 2023), le leader incite les participants à utiliser le « je » et le « nous » plutôt que le « tu » et le « vous ». Il favorise ainsi l'ouverture d'esprit et la

critique constructive et évite les critiques négatives potentielles entre les acteurs. Il valorise l'expression des émotions, considérant que toutes les émotions sont acceptables et peuvent être exprimées et respectées par autrui.

Une démarche collective fondée sur l'assertivité des acteurs

Briefing et débriefing requièrent des acteurs une implication dans la réflexion, de l'assertivité dans l'énoncé des faits, des ressentis, des intuitions, des propositions, et une écoute attentive d'autrui basée sur la considération de l'autre, le respect et la bienveillance. Ces comportements permettent de co-construire un bilan des actions réalisées, un plan des actions à entreprendre, dans lequel les acteurs s'impliquent à la fois dans la conception et la mise en œuvre (Macquet *et al.*, 2015 ; Macquet et Stanton, 2021 ; Maurice *et al.*, 2023). Cette co-construction permet de responsabiliser chaque individu dans la réflexion, les constats, les propositions prospectives et la mise en œuvre qui va suivre. Elle s'inscrit dans une démarche d'autonomisation des acteurs, tant dans la réflexion que dans la réalisation des plans et l'atteinte des objectifs individuels et collectifs. Chacun fait individuellement le travail de réflexion et de conception, partage sa réflexion et ses perspectives avec les autres pour co-construire des bilans et des plans partagés par ses pairs, et ensuite réaliser individuellement et collectivement ces plans d'action.

Briefing et débriefing sont des opportunités pour développer sa capacité d'écoute, de questionnement et d'expression assertive (Macquet *et al.*, 2015 ; Macquet et Stanton,

2021), d'auto-évaluation et de conscience de soi. La mise en œuvre conjointe de ces capacités individuelles permettra d'engendrer des interactions libres et sincères, respectant la parole de chacun, en l'absence de jugement.

Diriger et rediriger les échanges

Pour éviter de longues discussions sur des facteurs non contrôlables par les acteurs (*la météo le jour de la compétition*), le leader peut recentrer les échanges sur ce qui est sous le contrôle de l'équipe (*la préparation physique et mentale des athlètes*) et sur les moyens de s'adapter à ces contraintes (*l'entraînement dans des conditions météorologiques variées*). Il peut aussi questionner les évidences et faire expliciter l'implicite (poser le problème avant de sauter sur la solution). Pour ce faire, il s'assure régulièrement que les membres de l'équipe partagent les mêmes objectifs et les moyens pour y parvenir. Il encourage les acteurs à exprimer leurs préoccupations, leurs craintes éventuelles à différents moments du projet, en particulier lorsque des difficultés apparaissent (*blessure d'un sportif, doute sur la capacité à atteindre l'objectif*). Pour ce faire, l'encadrement de l'équipe de France de canoë-kayak de sprint a réalisé des débriefings quotidiens en stage et en compétition, pendant la période 2005-2012.

Lorsque les échanges s'opèrent entre des personnes de rôle, de statut (*président de fédération, responsable du matériel*) et de charisme variés (personnalité intro ou extravertie), des phénomènes d'influence peuvent apparaître au risque de limiter les prises de parole de certains, d'avoir un effet délétère sur l'assertivité des acteurs

et de biaiser les décisions prises. Ainsi, un jeune athlète s'efface au profil d'un athlète expérimenté et très médiatisé. De ce fait, il tait ses ressentis et des causes possibles du dysfonctionnement de l'équipe, et il empêche des améliorations pour lui et pour les autres. Il s'agit alors pour le leader d'identifier ces jeux de rôles potentiels et de les réguler pour rétablir un équilibre dans la communication (assertivité des acteurs).

Adapter le nombre d'acteurs en lien avec les objectifs poursuivis

En vue de favoriser la communication pour maximiser la performance et le bien-être, le leader va limiter le nombre de participants, en se centrant sur les acteurs directement impliqués au quotidien dans le projet de performance (Macquet *et al.*, 2015). Cette limitation peut être rendue difficile lors des compétitions majeures dans lesquelles les médias, certaines personnes de la fédération concernée souhaitent entrer dans l'intimité des échanges. La présence de ces personnes risque d'avoir un effet délétère sur l'atteinte des objectifs du briefing et du débriefing. Idéalement, briefing et débriefing sollicitent tout ou partie des personnes engagées quotidiennement dans l'action et directement dans la performance, telles les sportifs, l'encadrement technique (*entraîneurs, préparateur physique, mental*), médical (*médecin, kinésithérapeute*) et logistique (*responsable du matériel, directeur de la performance*).

Le briefing et le débriefing peuvent être réalisés avec un nombre d'acteurs varié (Macquet *et al.*, 2015). Ainsi, ils peuvent être envisagés à deux (*athlètes d'une équipe en double, entraîneur et athlète, entraîneur et dirigeant, médecin et kinésithérapeute*), on

parle alors de briefing ou débriefing individuel. Ils peuvent être organisés avec une partie d'un groupe (*gardiens dans certains sports collectifs, encadrement technique*) et sont alors considérés comme semi-collectifs. Enfin, ils peuvent être conduit avec l'ensemble du groupe (athlètes, encadrement technique, médical, logistique ou collectif des techniciens, des soignants, du directeur de performance voire du directeur technique national). Ce choix des participants dépend de l'objectif poursuivi par le briefing et le débriefing. La réduction de la taille du collectif peut favoriser la communication sur des aspects liés à des rôles communs au sein du groupe, ainsi qu'aux tâches et aux responsabilités assignées à ces rôles. L'organisation de temps individuels et collectifs permet d'agréger les analyses et de partager des points de vue. Le choix de ces modes de regroupement va également permettre de favoriser la coopération entre les acteurs clés dans la construction des stratégies mises en place en vue des objectifs visés.

Le lieu

Il convient de créer un espace de travail propice à la pratique réflexive et la co-réflexion des acteurs. Afin de pouvoir être attentifs à leurs états respectifs, les acteurs doivent être proches les uns des autres (Hogg, 2002).

Le choix d'un lieu calme, sûr, propice au confort et à la confidentialité des acteurs est à privilégier, telle une salle de réunion dans un hôtel ou au sein du lieu d'entraînement ou de compétition, mais aussi un vestiaire vide ou tout lieu calme, dépourvu de passage de personnes et de bruits extérieurs

délétères pour la communication. Ce lieu est à déterminer en fonction du contexte.

Une salle d'embarquement d'aéroport apparaît peu propice au débriefing. Elle ne favorise ni la quiétude, ni la confidentialité, ni la disponibilité mentale des participants, requises pour débriefer.

Le moment

Le briefing et le débriefing requièrent la disponibilité mentale des acteurs. Pour avoir une pleine attention et réflexion, il est important de choisir un moment favorable qui peut se situer à distance ou proche de la compétition. Ainsi, briefing et débriefing peuvent être menés à chaud ou à froid, selon des objectifs différents. Le briefing ou le débriefing à chaud sont conduits dans un temps très proche de la compétition, de l'entraînement ou des événements sur lesquels les acteurs souhaitent échanger. Cette proximité de l'événement peut déclencher des émotions chez les acteurs (nervosité, inquiétude, tristesse, colère), une attention limitée du fait de l'excitation à s'engager dans un événement spécifique, ou de la fatigue liée à l'intensité de l'investissement dans un événement ou une série d'événements vécus. Dans ce cas, les objectifs diffèrent. Le briefing à chaud vise à rappeler les éléments essentiels à mettre en œuvre dans la compétition, comme la tactique, et à maximiser la motivation des personnes pour réaliser individuellement et éventuellement collectivement le travail et aller au-delà de leurs possibilités. Il s'agit alors de donner envie aux personnes de se dépasser (Macquet et Stanton, 2021) tout en tenant compte de l'état dans lequel elles se trouvent à cet instant (*excitation, anxiété*).

Un message fort et court aura plus d'impact qu'un message long, sans entrain. Lors d'un entretien de recherche (Macquet et al., 2015), un entraîneur national de sport collectif a dit : « le briefing est comme un kleenex, on ne l'utilise qu'une fois. On doit toucher les joueuses pour leur donner envie de se dépasser. »

Le briefing à chaud est souvent mené dans le vestiaire, avant l'épreuve sportive ou avant le matin d'épreuves à vivre par un encadrement de sportifs.

Le briefing à froid vise à :

- anticiper l'environnement spécifique de l'échéance de la mission et les comportements et attitudes attendues pour réussir cette mission ;
- analyser la performance et l'activité de la concurrence ;
- analyser les forces et faiblesses des acteurs, hiérarchiser les déterminants de la performance à prioriser, les besoins des acteurs et les leviers possibles ;
- évaluer et gérer les risques possibles liés aux adversaires, aux environnements ;
- mettre en place des plans d'action et de régulation pour s'adapter à l'incertitude, à la pression temporelle et à la complexité des situations (Macquet et Stanton, 2021 ; méthode ORfevre). La méthode ORfevre a été développée par l'Agence Nationale du Sport, pour améliorer la performance des athlètes de haut niveau français et de leurs entraîneurs, dans leur quotidien. Cette méthode a fait l'objet d'une documentation diffusée en interne seulement.

Le débriefing à froid est mené à distance de la compétition : le soir, le lendemain

voire les jours suivants. Chaque acteur fait individuellement le travail de réflexion et de conception, partage sa réflexion et ses perspectives avec les autres acteurs pour co-construire des bilans et des plans partagés par ses pairs, et ensuite réaliser individuellement et collectivement ces plans d'action. Cette co-construction consiste en une stimulation intellectuelle. Il s'agit d'encourager les acteurs à analyser ce qui s'est passé et ce qui pourrait être fait si la situation se reproduisait. Il s'agit également d'amener les acteurs à être flexibles dans l'adoption de comportements en fonction des situations rencontrées, et plus globalement à s'adapter aux situations.

La durée et la périodicité des briefings et des débriefings

Au-delà du moment choisi pour le briefing ou le débriefing (à chaud ou à froid), se pose la question de la durée. Dans un contexte de fatigue et de perturbations successives, le débriefing doit prendre en considération l'attention et les capacités limitées des acteurs, en optimisant la durée et réduisant le nombre et la complexité des informations présentées aux membres du groupe (Macquet *et al.*, 2015). Cette réduction des temps d'échange permet d'optimiser les temps de récupération ou de préparation. Dans une étude menée auprès d'entraîneurs nationaux de sports collectifs, Macquet *et al.* (2015, 2021) ont montré que les temps optimaux pour les briefings et débriefings à chaud étaient de 10 à 20 minutes et que les temps optimaux pour les briefings et débriefings à froid étaient de 40 minutes maximum. Il s'agit alors de présenter des informations concises aux athlètes, tout en leur laissant du temps pour réfléchir au jeu adverse et aux moyens

de s'y adapter efficacement. À *chaud*, trois à quatre informations apparaissent comme un bon compromis pour prendre en considération l'attention limitée des acteurs.

Le choix des supports d'information est également important dans le but de maintenir une attention soutenue (Macquet *et al.*, 2015). Il peut s'agir de simples paroles, mais aussi d'images, de vidéos, de tableaux, ou de demandes de réactions et de réponses via des applications, dont les réponses sont ensuite organisées et visibles de tous sur un grand écran. Au-delà de la durée des briefings et débriefings, la forme et la variété des supports utilisés rendent les discussions plus attractives et permettent de s'adapter aux capacités limitées de l'attention du cerveau humain. Dans la même veine, il s'agit de dynamiser les propos en variant les temps d'activité (réflexion, écoute, discussion) en fonction du temps disponible et du contexte (juste avant match), en changeant la tonalité, le débit de paroles ou l'appui sur certains mots, ou en faisant intervenir des personnes différentes.

La fréquence des briefings et débriefings est une question pertinente. Certains pourraient être tentés de multiplier ces temps d'échange ou au contraire de les limiter, voire de les abolir par moment, les considérant comme une perte de temps. Les résultats d'une recherche avec des entraîneurs nationaux (Macquet *et al.*, 2015) montrent que les briefings et débriefings gagnent à être réalisés régulièrement. Le choix et le moment de briefer/débriefer s'appuie sur l'objectif poursuivi par les acteurs et sur leurs besoins. *Ainsi, il peut être utile de rappeler des informations essentielles avant de s'engager dans une épreuve, olympiade..., de donner un espace à une libre expression*

des émotions, de repréciser les rôles de certains, de rassurer, de stimuler la réflexion pour renforcer l'autonomie des participants.

Le choix de débriefer à un instant dépend également de la disponibilité temporelle et mentale des acteurs. Briefer ou débriefer contre l'intention des acteurs risque de nuire à l'efficacité des échanges. Il peut aussi être possible de débriefer via une autre personne que le leader présumé. Ainsi, certains athlètes préfèrent débriefer à chaud avec leur kiné ou un partenaire avant de débriefer avec leur entraîneur. Ce premier échange peut être une occasion d'ouverture pour le débriefing qui pourra suivre ensuite avec l'animateur. Du fait de difficultés relationnelles, certaines personnes préfèrent éviter de briefer/débriefer. En utilisant les cadres que nous avons préalablement présentés, nous pouvons nous attendre à ce que ces difficultés s'amenuisent voire disparaissent au profit d'une communication authentique, associée à des critiques constructives qui vont permettre d'aller de l'avant pour le bien-être de tous.

La préparation du briefing et du débriefing

Tout d'abord, briefing et débriefing requièrent une préparation, qui s'appuie sur un guide, une série de questions visant à cadrer les échanges (Macquet *et al.*, 2015, 2021). *Ainsi, avant le débriefing, l'athlète dit à son coach les points qu'il/elle souhaite aborder.* Cette préparation, qui sera suivie par une présentation, est dirigée par un animateur qui organise le travail de chacun. Ce leader peut être l'entraîneur, le directeur de performance ou toute personne qui revêt un rôle spécifique au niveau de la vision du

travail à réaliser, de la performance. Ainsi, le médecin peut être leader dans un briefing ou débriefing centré sur le staff médical. Le leader organise le travail et anime les réunions. Avec l'aide des autres individus, il répartit les tâches entre les acteurs et définit des rôles pour chacun. Les rôles ainsi définis peuvent être amenés à évoluer en fonction du contexte et des événements rencontrés, ce qui assure une certaine souplesse à l'organisation des individus. L'animateur organise et fait respecter les temps de parole. Préalablement à la réunion, il recueille les informations auprès des participants, comme l'état de forme physique et mental, les conditions de travail, les conditions météo et l'adaptation du matériel. Dans le cadre d'une étude menée avec des entraîneurs nationaux en sports collectifs, Macquet *et al.* (2015) ont modélisé la démarche utilisée par les équipes de France pour préparer un débriefing à froid. La Figure 4 permet de l'illustrer.

La présentation du briefing et du débriefing

Partager une vision et un langage

L'adoption d'un langage commun est un prérequis pour se comprendre et partager les représentations de chacun. À travers les échanges, le briefing rend possible cette compréhension et ce partage des modèles mentaux des tâches à réaliser individuellement, et de ceux liés à l'organisation du collectif pour réaliser ces tâches. *Par exemple, pour représenter une tactique à adopter, le leader dessine sur un tableau ou une tablette, les positions des joueurs et des adversaires, ainsi que leurs déplacements. Chacun peut ainsi se représenter spatialement et temporellement la tactique à mettre en œuvre.* L'une des missions de l'animateur du briefing consiste à s'assurer que les visions soient effectivement partagées et que les modèles mentaux soient compatibles entre les membres de l'équipe, afin de mettre en place efficacement le *taskwork* et le *teamwork*.

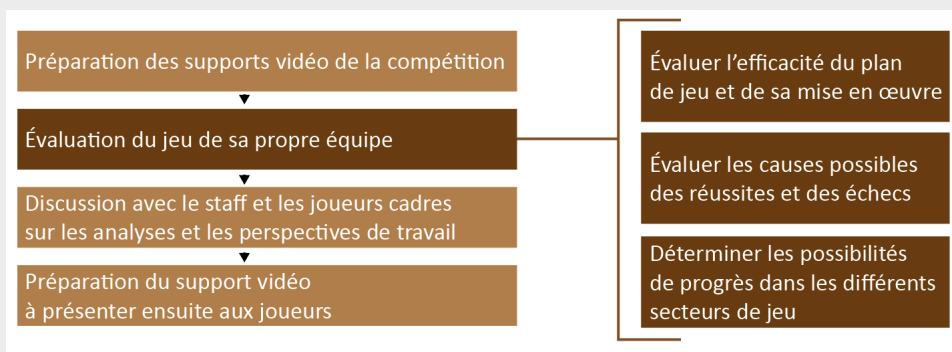


Figure 4 – Les comportements des entraîneurs lors de la préparation du débriefing à froid en sports collectifs (Macquet *et al.*, 2015).

Dans notre précédent exemple, le leader peut demander à chacun des joueurs, son positionnement sur le terrain et les actions attendues selon son rôle dans l'équipe. Tout n'a pas besoin d'être partagé (Macquet et Stanton, 2014). Ainsi, un avant n'a pas forcément besoin de connaître précisément l'action requise par un arrière à un instant spécifique. Cependant, les représentations des différents acteurs doivent être *a minima* partagées pour pouvoir se comprendre et assurer un travail collectif. Ces partages du langage, des représentations et des visions vont favoriser la communication entre les membres de l'équipe et leurs interactions : parlons-nous de la même chose ? utilisons-nous les mêmes mots et concepts pour exprimer la même idée ? (méthode ORfevre).

Adopter des comportements de leadership transactionnel ou transformationnel

Lors des briefings et débriefings, le leader peut mettre en place deux types de comportements de leadership : un leadership transformationnel et un leadership transactionnel (Bass, 1999). Le leader transactionnel amène les suiveurs à atteindre leurs objectifs et des performances élevées. Il valorise les efforts et les réussites, et sanctionne les manques et les échecs. Par contraste, le leader transformationnel guide les suiveurs pour aller au-delà de leurs intérêts immédiats et personnels ; il les amène à se dépasser. Des exemples de comportements de briefing en lien avec un leadership transformationnel sont illustrés dans la Figure 5.

Le briefing va permettre de mettre en place les conditions individuelles et

collectives de l'engagement dans l'activité. Il s'agit ici d'optimiser la motivation des acteurs et de créer ou de maintenir un climat motivationnel propice à l'engagement des acteurs vers l'atteinte des objectifs élevés préalablement fixés. Dans le cadre d'un leadership transformationnel, le leader va donner envie aux acteurs de s'impliquer au maximum et au-delà, malgré les difficultés qui pourraient apparaître, telles la fatigue, le stress possible lié aux enjeux élevés, à l'incertitude des situations, la pression temporelle, la complexité des situations, le niveau des adversaires...

Ces modélisations issues d'études scientifiques portent sur les sports collectifs (Fig. 6). À notre connaissance, aucune étude ne s'est centrée sur les comportements des entraîneurs nationaux en sports individuels. Notre expérience en accompagnement scientifique de la performance auprès des entraîneurs nationaux, des staffs et des sportifs de haut niveau montre que les entraîneurs de sports individuels adoptent ces mêmes comportements avec leurs athlètes (voir l'illustration ci-dessous avec Damien Touya, entraîneur d'escrime). Les mêmes étapes sont observées quel que soit le type de sport (individuel vs collectif).

Formaliser le retour d'expérience : vers une capitalisation des connaissances ?

À l'issue des briefings et des débriefings, il est nécessaire de croiser les informations principales pour aboutir à une synthèse qui mette en évidence les messages clés à retenir par l'ensemble des participants. La concision des informations permet d'aller à l'essentiel pour préserver les capacités limitées et la fatigue des participants.



Figure 5 – Les dimensions du leadership transformationnel et les comportements correspondants lors des briefings à froid en sports collectifs (Macquet et Stanton, 2021).

Notre expérience d'accompagnement avec les sportifs a montré que trois ou quatre informations clés apparaissent optimales. Ces informations peuvent être sauvegardées pour conserver des traces de l'activité (*vidéo, notes, formulaires de retour d'expérience*) et ensuite faire l'objet de capitalisation des savoirs de l'expérience. Il est souhaitable

que ces bilans et perspectives soient partagés avec les participants. Ces traces de l'activité pourront ensuite être utilisées à l'avenir pour évaluer les progrès réalisés, réguler l'activité, adapter les objectifs aux aléas rencontrés. Dans cette perspective, les axes de chaque briefing et débriefing peuvent être agrégés pour faire un bilan

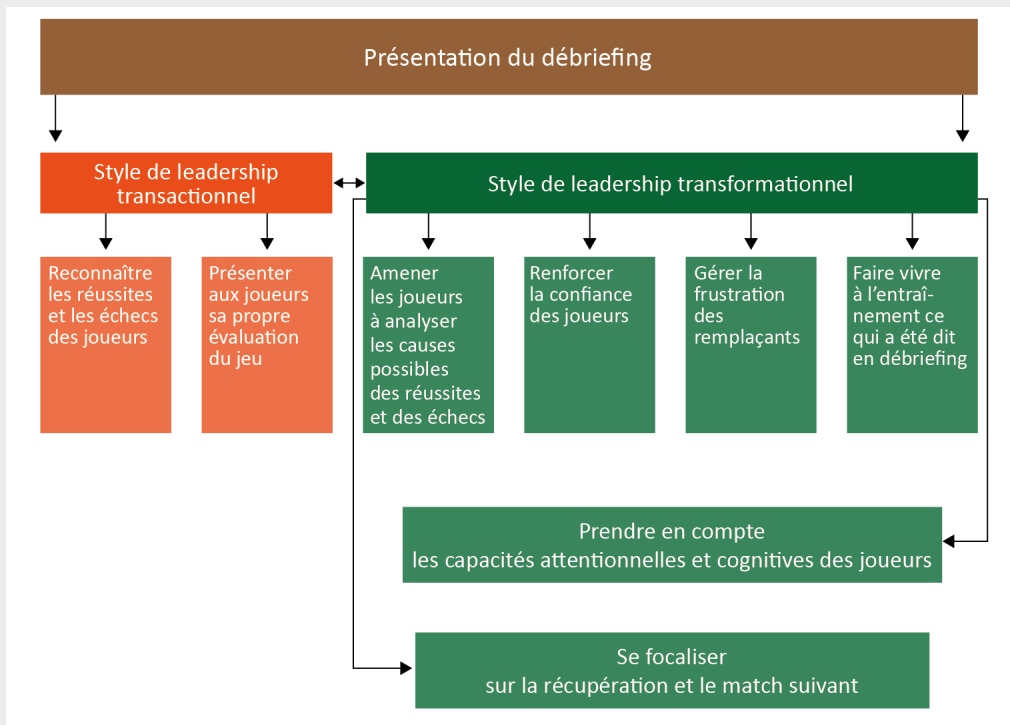


Figure 6 – Les comportements des entraîneurs lors de la présentation des débriefings en sports collectifs (Macquet *et al.*, 2015).

des enseignements forts d’une période écoulée (compétition, saison, olympiade) et être utiles pour identifier ce qui a été appris et pour définir des axes prioritaires pour l’avenir.

Les signaux d’alerte

Comme nous l’avons souligné, la conduite des briefings et débriefings peut présenter des risques auxquels les individus doivent s’adapter. Le Tableau 1 ci-après indique des exemples de signaux d’alerte face à des risques possibles ainsi que leurs conséquences pour les participants.

“... les axes de chaque briefing et débriefing peuvent être agrégés pour faire un bilan des enseignements forts d’une période écoulée...”

Tableau 1—Les risques du briefing et du débriefing et les conséquences possibles en cas de matérialisation des risques.

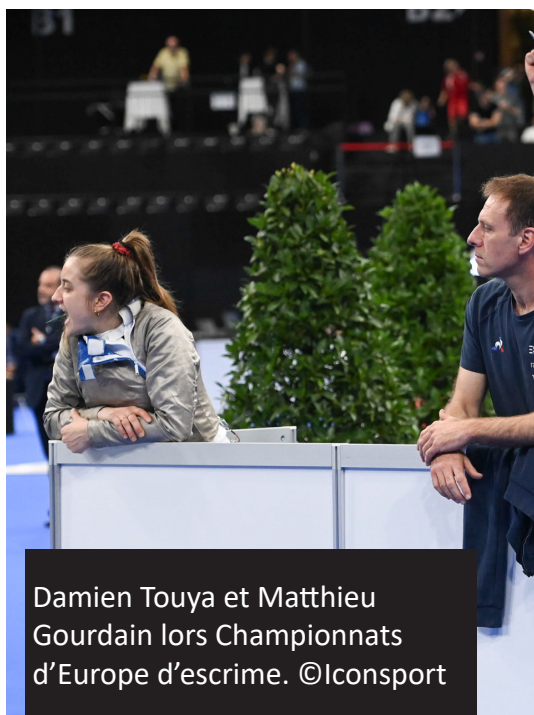
Risques	Conséquences possibles
Monologue du leader	<ul style="list-style-type: none"> – Perte d'attention des acteurs – Déresponsabilisation des acteurs – Manque d'autonomie des acteurs
Le briefing et le débriefing s'appuient sur des jugements et des interprétations, plutôt que des faits et des comportements	<ul style="list-style-type: none"> – Imposer sa « vision du monde » aux autres acteurs – Création d'un espace de malentendus et d'incompréhensions
« Infobésité » (trop d'informations)	<ul style="list-style-type: none"> – Perte d'attention des acteurs – Focalisation sur des détails pas forcément majeurs – Perte de temps pour la recherche et la présentation des informations aux acteurs
Informations insuffisantes	<ul style="list-style-type: none"> – Imprécision des plans d'action et des bilans d'activité

Illustration d'un débriefing en compétition

Damien Touya, entraîneur d'escrime (sabre féminin) a rapporté son expérience du débriefing en compétition. Les parenthèses indiquent le lien entre ses verbatim et l'objectif poursuivi au regard des objectifs présentés dans l'article.

« Après un match, j'observe l'attitude d'ouverture ou de fermeture à la communication de l'athlète. » (=> prise en considération de l'athlète)

« Si elle est fermée, j'attends et reviens plus tard. Si elle est ouverte, j'aborde le soir, quelques points précis sans rentrer dans le détail. Je prends les réactions à chaud de



l'athlète, je l'interroge sur son ressenti (= objectif lié à la gestion des émotions) et sur ce qui a bien ou moins bien marché (= objectif lié à l'évaluation des actions, comportements et attitudes) ; je communique très rapidement sur ce que j'ai pu observer en match au niveau technico-tactique » (= évaluer ce qui s'est bien ou moins bien passé).

« Au retour à l'INSEP, le débriefing prend une des deux formes :

- Soit on débriefe ensemble en utilisant la vidéo du/des matches
- Soit on débriefe ensemble avant la première leçon après la compétition

Débriefing vidéo

Je pars du ressenti de l'athlète sur le vécu du match et sur les émotions qu'elle a ressenties. J'écoute, cherche à dédramatiser

la situation en cas d'échec. Je rassure l'athlète » (= renforce la confiance de l'athlète).

« Je demande à l'athlète son analyse des situations (= évaluation de ce qui s'est bien ou moins bien passé), ce qu'elle aurait pu faire et ce qu'elle pourrait changer à l'avenir » (= stimulation intellectuelle).

« Pour guider la réflexion de l'athlète, je donne des pistes : je pars de ce qui a été fait et demande à l'athlète ce qu'elle pourrait faire pour contrer le jeu dans lequel elle a été mise en difficulté.

Je donne ensuite mon analyse et en discute avec l'athlète » (= zone de partage de points de vue).

« Nous regardons à nouveau la vidéo pour s'assurer que nous partageons la vision, les points de vue et les objectifs.

Débriefing de la leçon

Même trame, en se remémorant le vécu des actions.

Mise en place pendant la leçon de ce qui a été dit en débriefing ».

Messages clés

- Le débriefing se co-construit avec l'athlète ;
- L'entraîneur prend en considération l'état de l'athlète, reconnaît le travail réalisé par l'athlète, encourage l'athlète à analyser les causes possibles des réussites, des échecs et des difficultés rencontrées, renforce la confiance, met en place les tactiques au cours de la leçon.



Conclusion

Le briefing et le débriefing sont des processus continus qui se construisent au fil de l'eau. Ce sont des processus collaboratifs impliquant les acteurs de la performance. Ils s'appuient sur une approche réflexive et une stimulation intellectuelle. Ils sont structurés et co-construits avec l'ensemble des acteurs (et non pas imposés à certains des acteurs) ; leur structure et leur conduite systématique est un indicateur de maturité des équipes en faveur de la performance (Agence Nationale du Sport). Ils s'appuient également sur l'engagement des acteurs vers l'optimisation de leur activité et des performances individuelles et collectives.

Dans un objectif de très haute performance où l'autonomie des acteurs apparaît fondamentale, le briefing et le débriefing constituent un espace et un temps pour s'assurer d'une vision commune (*partage d'objectifs élevés*) et d'une division du travail. Ils concourent au développement d'un climat motivationnel optimal. Ils requièrent de la considération individuelle et de la stimulation intellectuelle. Le nombre d'informations à communiquer se doit d'être restreint pour optimiser l'attention de chacun dans un contexte de fatigue et d'enjeux élevés. Chacun a à gagner des briefings et des débriefings réguliers pour s'acheminer vers le développement des individus et des collectifs, et vers la victoire.

Bibliographie

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., Mikolajczak, M. (2013). The profile of emotional competence (PEC): development and validation of a self-reported measure that fits dimensions of emotional competence theory. *Plos one*, 8(5).

Breakey, C., Jones, M., Cunningham, C. -T., Holt, N. (2009). Female athletes' perceptions of a coach's speeches. *International Journal of Sports Sciences et Coaching*, 4(4), 489-504.

Byrd, M., Maurice, S., Charalambous, C., Garcia, S. et Searle, M. (2021) Bridging the gap and finding purpose: An approach for debriefing in applied sport, exercise and performance psychology. *Journal of Sport Psychology in Action*. <https://doi.org/10.1080/21520704.2021.2002989>

Chow, G. M. et Luzzeri, M. (2019). Post-Event Reflection: A Tool to Facilitate Self-Awareness, Self-Monitoring, and Self-Regulation. in Athletes. *Journal of Sport Psychology in Action*, 10 (2), 106-118. <https://doi.org/10.1080/21520704.2018.1555565>

Dyregrov, A. (1997). The process in psychological debriefings. *Journal of Traumatic Stress*, 10(4), 589-605. <https://doi.org/10.1002/jts.2490100406>

Fischhoff B. (2013). *Risk Analysis and Human Behavior*. New York: Routledge.

Hogg, J. M. (2002). Debriefing: A means to increasing recovery and subsequent performance. In Kelleman (Ed.), *Enhancing recovery: Preventing underperformance*

in athletes (pp. 181-198). Champaign, IL: Human Kinetics.

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.

Jensen, E. (2009). Sensemaking in military planning: A methodological study of command teams. *Cognitive Technology and Work*, 11, 103-118. <https://doi.org/10.1007/s10111-007-0084-x>

Lainé, M., Mouchet, A., et Sarremejane, P. (2016). Le discours d'avant-match des entraîneurs de rugby: des temps d'intervention enchâssés. In B. Lenzen, D. Dering, B. Poussin, H. Denervaud, et A. Cordoba (Eds.), *Temps, temporalité et intervention en EPS et en sport* (pp. 199-219). Bern: Peter Lang.

Macquet, A. - C., Ferrand, C., et Stanton, N. A. (2015). Divide and rule: A qualitative analysis of the debriefing process in elite team sports. *Applied Ergonomics*, 51, 30-38. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687015000587>

Macquet, A. -C., Macquet, A., et Pellegrin, L. (2023). Risk-taking: An opportunity to win in elite sports. G. A. Boy, E. Quillerou (Eds.), *Risk-taking, prevention and design*, pp. 75-92. Boca Raton, CRC Press Taylor and Francis group.

Macquet, A. - C., et Stanton, N. A. (2014). Do the coach and athlete have the same picture of the situation? Distributed situation awareness in an elite sport context. *Applied Ergonomics*, 45, 724-733. <https://doi.org/10.1016/j.APERGO.2013.09.014>

Macquet, A. - C., et Stanton, N. A. (2021). How do head coaches brief their athletes? Exploring transformational leadership in elite team sports. *Human Factors and*

Ergonomics Manufacturing, 31(5), 506-515. <https://doi.org/10.1002/hfm.20899>

Mesquita, L., Rosa, G., Rosado, A., et Moreno, P. (2005). Analysis of content interventions of volleyball coaches in the preparation competitive meeting- Comparative study between coaches of male and female senior teams. *Apunts, Educacion Fisica y Deportes*, 3, 61-66.

Méthode ORfevre [document non publié de l'Agence Nationale du Sport].

Salas, E., Sims, D. E., et Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5) 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>

Schön, D. A. (1997). *Le praticien réflexif*. Les éditions logiques

Rosenberg, M. B. (2023). *La communication non violente*. Éditions Jouvence

Stanton, N. A., Salmon, P. M., Walker, G. H., et Jenkins, D. P. (2010). Is situation awareness all in the mind? *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 11, 29-40. <https://doi.org/10.1080/14639220903009938>

Vargas-Tonsing, T. M. (2009). An exploratory examination of the effects of coaches' pre-game speeches on athletes' perceptions of self-efficacy and emotion. *Journal of Sport Behavior*, 32, 1, 92-110.

Wacker, J., et Kolbe, M. (2014). Leadership and teamwork in anesthesia, 200-205. <https://www.research-collection.ethz.ch/entities/publication/5e5c2e96-ac65-4e61-b14b-2f756e495831>



INSTITUT NATIONAL DU SPORT, DE L'EXPERTISE ET DE LA PERFORMANCE

11, avenue du Tremblay - 75012 PARIS
Tél. 01 41 74 41 00

www.insep.fr    