

# Réflexion Sport

Scientifique & technique

# EXTRAIT

La relation  
entraîneur-  
athlète(s)

*Repères théoriques  
et présentation  
de principes généraux  
pour les entraîneurs*



# La relation entraîneur-athlète(s)

*Repères théoriques  
et présentation  
de principes généraux  
pour les entraîneurs*



Par Valentin Roux

Docteur en psychologie du sport,  
Laboratoire Sport et environnement  
social, Université Grenoble Alpes



David Trouilloud

Maître de conférences HDR,  
Laboratoire Sport et environnement  
social, Université Grenoble Alpes





**A**u cœur de la performance sportive, la relation entre l'entraîneur et l'athlète est une dynamique complexe qui évolue au fil du temps. La connaissance de principes généraux et une démarche rigoureuse peuvent permettre aux entraîneurs, en tenant compte des caractéristiques de leur pratique sportive et des individus au sein du groupe, de maintenir ou de développer un cadre de travail propice à la réussite.

« La clé du succès d'un entraîneur est dans la relation qu'il entretient avec ses joueurs. »

(Carlo Ancelotti, dans Herrero, 2015)

De nombreux entraîneurs et athlètes de haute performance considèrent que la « qualité » de leur relation est un déterminant majeur des résultats obtenus. Par exemple, l'ancien manager de l'équipe de France masculine de handball de 2001 à 2016, Claude Onesta, déclarait il y a quelques années : « S'il faut chercher une explication rationnelle au palmarès presque irrationnel des Costauds et des Experts, je crois davantage à une éthique du bien faire ensemble. [...] C'est ce chemin, balisé par la confiance, le dialogue et l'engagement, qui a hissé durablement les Bleus sur le toit du monde » (Claude Onesta, 2014, p. 16). Récemment, l'attribution des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 et la création de l'Agence nationale du sport en 2019 offrent un contexte favorable à l'étude de la relation entraîneur-athlète(s) (REA). En effet, le pôle Haute performance de l'Agence nationale du sport s'est donné pour mission de « contribuer à l'accompagnement des fédérations sportives vers de meilleurs résultats/plus d'excellence dans la dynamique des Jeux Olympiques et Paralympiques en plaçant la cellule athlète-entraîneur au cœur du dispositif ». Dans cette perspective, la compréhension des processus impliqués dans cette relation, l'analyse de ses conséquences sur le bien-être et les performances des athlètes, ainsi que l'identification de stratégies favorisant le développement et le maintien d'une relation harmonieuse et durable sont d'une actualité brûlante et peuvent être considérées comme un enjeu

majeur pour l'atteinte de la haute performance. Au regard de ces éléments, cet article propose de présenter (1) les piliers d'une REA de qualité selon le modèle des 3+1C (Jowett, 2007), (2) les potentielles conséquences de la qualité de la REA sur le développement sportif des athlètes, et (3) une démarche globale d'accompagnement des entraîneurs visant à développer et/ou maintenir la qualité de la REA au cours du temps. Dans cette dernière partie, des principes généraux seront proposés afin d'aider les entraîneurs à développer et/ou maintenir une relation de qualité avec leurs athlètes. Néanmoins ces principes nécessitent d'être adaptés et individualisés selon les caractéristiques des athlètes, de l'entraîneur, et du contexte de pratique.

## La « qualité » de la relation entraîneur-athlète(s) : les apports du modèle des 3+1C

Depuis plus de 50 ans, plusieurs approches ont été proposées en psychologie du sport afin de mieux comprendre les mécanismes au cœur de la REA (pour une présentation détaillée, voir Jowett et Lavallee, 2008). Au début des années 2000, les travaux de Sophia Jowett se sont imposés comme une référence pour l'étude de cette relation, en la définissant comme « une relation interpersonnelle singulière dans laquelle les comportements, émotions et pensées de l'athlète et de l'entraîneur sont mutuellement interconnectés et interdépendants » (Jowett, 2007). Sur la base de ces éléments, le modèle des 3+1C (Jowett, 2007) a été élaboré afin d'appréhender la complexité

de la REA, à partir de l'analyse des interrelations et des interdépendances existantes entre la manière dont athlètes et entraîneurs interagissent, pensent et ressentent leur relation. Dans ce qu'il a d'essentiel, le modèle des 3+1C propose d'appréhender la qualité de la REA au travers de quatre dimensions (cf. figure 1) : la proximité (*closeness*), l'engagement (*commitment*), la complémentarité (*complementarity*), et la co-orientation (*co-orientation*).



## La proximité

« Un deuxième père. [...] Avec Franck, je peux parler de tout et jamais je ne me suis disputé avec lui. [...] C'est quelqu'un en qui j'ai énormément confiance, qui m'aide à surmonter les moments difficiles. »  
(Teddy Riner, dans Calier, 2016)

La proximité correspond à la dimension affective de la REA, et fait notamment référence au versant émotionnel vécu et exprimé par les entraîneurs et les athlètes lorsqu'ils décrivent leur relation. La nature et l'intensité des liens affectifs, le soutien émotionnel perçu, la confiance, ainsi que le respect mutuel traduisent la nature et le niveau de cette proximité. Cette dimension

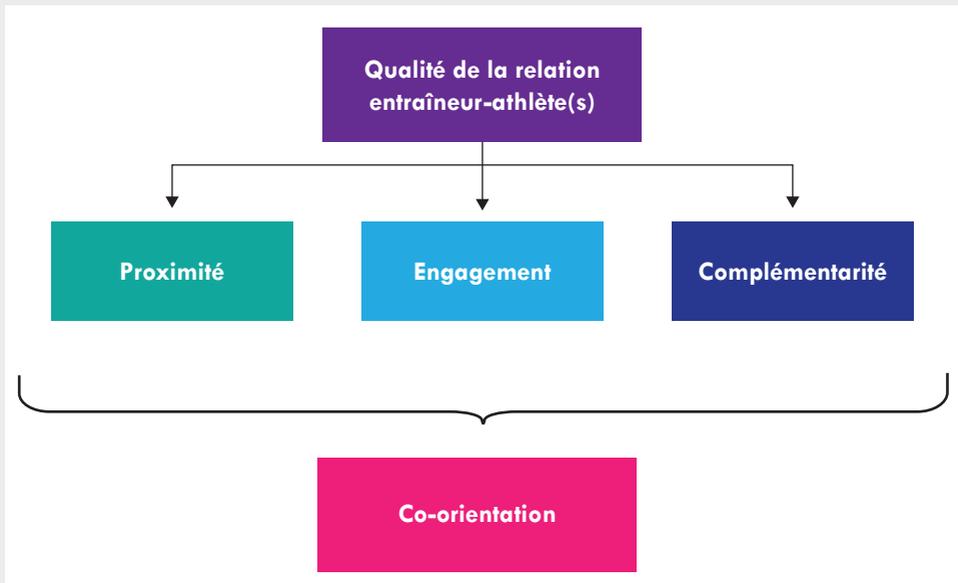


Figure 1 – Le modèle des 3+1C (inspiré de Jowett, 2007).

est considérée comme particulièrement importante, et nécessaire au développement et au maintien de liens harmonieux et stables entre l'entraîneur et l'athlète (Antonini Philippe et Seiler, 2006).

## L'engagement

« Je lui dois énormément, il m'a appelé en premier et on ne s'est jamais quitté depuis, c'est une belle relation. Je lui dois tout en équipe de France. Je donne tout pour le maillot, la France mais aussi pour lui. [...] Il va toujours essayer de trouver la meilleure solution pour l'équilibre de l'équipe. [...] On est à fond derrière quand il donne un ordre, un conseil. » (Antoine Griezmann, dans Remise et Desprez, 2022)

L'engagement fait référence à la dimension cognitive de la REA, et reflète la volonté qu'ont entraîneurs et athlètes de maintenir une relation satisfaisante dans le temps. Il recouvre notamment l'attachement à l'autre et l'intention de persévérer : à quel point les protagonistes de la relation s'investissent mutuellement dans l'atteinte d'objectifs communs, sont motivés pour maintenir et préserver cette relation dans le futur, quelles que soient les difficultés rencontrées (Jowett, 2007). Cette dimension renvoie ainsi au phénomène de co-construction par l'entraîneur et les athlètes d'un cadre de référence commun en termes de buts, de croyances, et de connaissances à propos de leur relation. Cet engagement fait également référence aux notions de dévouement mutuel et de « sacrifice synergique » (Jowett et Frost, 2007) : l'entraîneur consacre des

ressources (du temps, de l'énergie) pour entraîner, tout comme l'athlète le fait pour s'entraîner. C'est la prise de conscience par l'athlète de l'engagement de son entraîneur qui peut le conduire à s'engager, et réciproquement.

## La complémentarité

« Dans cette relation transparente où on ne se cache pas les choses on se dit tout [...] chacun reste à sa place, je n'essaie pas de marcher sur les pas de Steph, [...] et d'un côté lui il me donne aussi son avis sur ses points d'expertise mais il me fait aussi confiance sur mon domaine d'expertise. » (Martin Fourcade, dans Groupe BPCE, 2018)

La complémentarité correspond à la dimension comportementale de la REA, et se caractérise par la nature des interactions adoptées par l'entraîneur et les athlètes, notamment leur niveau de coopération, d'entraide et de collaboration (Yang et Jowett, 2013). Cette dimension traduit la façon dont l'entraîneur et son/ses athlète(s) se répartissent, partagent et acceptent les rôles et les responsabilités face aux contraintes liées aux entraînements et aux compétitions. La coopération entre l'entraîneur et ses athlètes peut s'exprimer de différentes façons. D'une part athlètes et entraîneur peuvent adopter des comportements similaires, semblables (complémentarité « correspondante »). D'autre part, ils peuvent interagir de manière divergente, dissemblable, et manifester des concessions mutuelles (complémentarité « réciproque »).

## La co-orientation

« L'écoute est une compétence souvent négligée. Écouter ce que les autres ont à dire – le staff, les joueurs, le directeur technique et les personnes extérieures au jeu – et l'intégrer, agir en conséquence ou dialoguer à ce sujet est quelque chose que je crois vraiment essentiel pour ceux qui souhaitent diriger... Il est très important pour moi d'écouter les joueurs ». (Traduction libre, Carlo Ancelotti, 2016)

La co-orientation correspond au degré de compréhension de l'autre, ainsi qu'au niveau de correspondance existant entre les perceptions de l'athlète et de l'entraîneur concernant la proximité, l'engagement et la complémentarité au sein de leur relation. Cette quatrième dimension a été proposée plus récemment afin d'enrichir le modèle originel (Lorimer et Jowett, 2009). Elle est fondée sur l'idée que toute relation implique, du point de vue de l'athlète et

de l'entraîneur, deux perspectives : une perspective « directe » et une « méta-perspective », traduisant respectivement les perceptions de chacun des acteurs vis-à-vis de leur partenaire (par ex., « j'ai confiance en mon entraîneur »), et leur interprétation des perceptions de leur partenaire à leur égard (par ex., « je pense que mon entraîneur a confiance en moi ») (Fig. 2). Ce modèle suggère qu'un niveau élevé de correspondance entre ces deux perspectives traduit des niveaux de compréhension mutuelle et d'empathie propices au développement de relations harmonieuses.

Ainsi, le modèle des 3+1C propose qu'une REA de qualité se traduit par des niveaux élevés de proximité, d'engagement, de complémentarité, et de co-orientation entre les athlètes et les entraîneurs. Ces quatre dimensions doivent être considérées dans un modèle systémique impliquant une relative interdépendance entre elles et pouvant avoir des répercussions importantes sur le développement sportif des athlètes (Jowett et Poczwardowski, 2007).

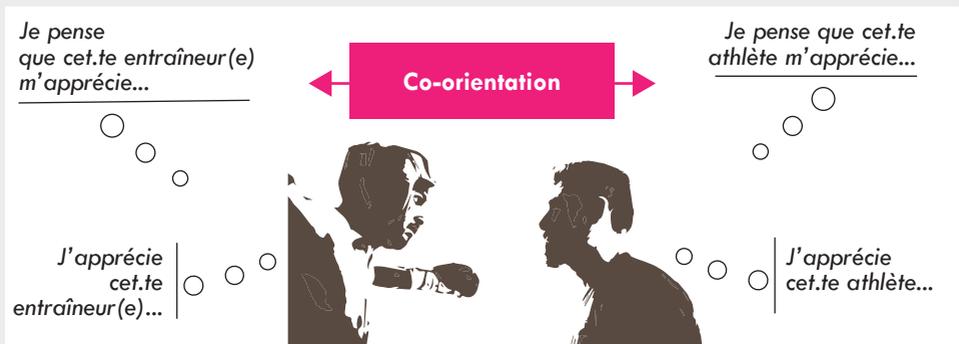


Figure 2 – Illustration de la co-orientation (inspiré de Jowett, 2007).

“... les athlètes qui entretiennent des relations harmonieuses avec leur entraîneur rapportent des niveaux élevés d’efficacité collective...”

## La « qualité » de la relation entraîneur-athlète(s) : quelles conséquences pour les athlètes et les entraîneurs ?

Depuis la conceptualisation du modèle des 3+1C, de nombreux travaux scientifiques ont exploré les potentielles conséquences associées à la qualité de la REA (en termes de proximité, d’engagement, de complémentarité, et de co-orientation). Les résultats des travaux présentés ci-dessous ont été mis en avant dans des contextes de pratique de haut niveau, et indiquent que la qualité de la REA est susceptible d’avoir des répercussions sur des facteurs liés à la performance, à la motivation et au bien-être des athlètes (pour une revue en langue française de ces travaux, voir Roux et Trouilloud, 2021). Ainsi, les athlètes qui entretiennent des relations harmonieuses avec leur entraîneur rapportent des niveaux élevés d’efficacité collective (Choi *et al.*, 2019), perçoivent les entraînements comme plus efficaces (Sánchez *et al.*, 2009) et se sentent plus performants (Sandström *et al.*, 2016). D’autre part, la qualité de la REA est susceptible d’avoir un impact sur la motivation des athlètes. Par exemple, les athlètes qui perçoivent des niveaux élevés de proximité, d’engagement et de complémentarité avec leur entraîneur ont tendance

à s’impliquer davantage dans leur pratique sportive et à faire plus d’effort à l’entraînement (McGee et Defreese, 2019). D’autres travaux se sont également intéressés aux liens avec le style motivationnel de l’entraîneur. Par exemple, l’étude de Combeau et Debanne (2020) – réalisée auprès d’entraîneurs et de judokas français de niveau national – a exploré les liens entre la qualité de la REA et le discours motivationnel de l’entraîneur. Sur la base d’une analyse des discours des entraîneurs pendant la compétition, les résultats ont révélé des liens positifs entre la complémentarité perçue par l’athlète, l’engagement perçu par l’entraîneur, et le soutien du besoin d’autonomie des athlètes. Enfin, il semblerait que plus les athlètes perçoivent la relation qu’ils entretiennent avec leur entraîneur comme de bonne qualité, plus leurs niveaux de bien-être et de satisfaction sont élevés (Jowett *et al.*, 2017), et moins ils sont susceptibles d’éprouver des niveaux importants de burn-out sportif (Yukhymenko-Lescroart *et al.*, 2022). Plus récemment, certains travaux se sont intéressés aux liens possibles entre la qualité de la REA et l’occurrence de blessures des athlètes. Ils suggèrent que les athlètes vivant une relation de faible qualité avec leur entraîneur semblent éprouver des niveaux de stress plus élevés et sont davantage exposés aux blessures (Roux et Trouilloud, 2023 ; voir encadré).

En outre, certains travaux ont également indiqué que la qualité de la REA pouvait avoir des répercussions sur le bien-être des entraîneurs. En effet, les entraîneurs qui perçoivent une REA de qualité rapportent des niveaux plus faibles de burn-out (Westfall

*et al.*, 2018), se sentent plus efficaces pour réguler les émotions de leur(s) athlète(s) (Braun et Tamminem, 2019), et éprouvent des niveaux élevés de satisfaction à propos de l'entraînement et de la performance produite (Jowett et Nezelek, 2012).

### **L'évolution de la qualité de la relation entraîneur-athlète(s) au cours d'une saison sportive : quels liens avec l'occurrence de blessure et le niveau de stress perçu chez des jeunes joueurs et joueuses de handball en centres de pratique intensive ?**

Roux et Trouilloud (2023)

#### **Objectif**

Explorer les liens entre l'évolution de la qualité de la REA perçue par les athlètes (en termes de proximité, d'engagement et de complémentarité), l'occurrence de blessures et le stress perçu par les athlètes au cours d'une saison sportive.

#### **Participants et procédure**

203 jeunes joueurs et joueuses de handball (Mage = 15,38 ans), de Pôles Espoirs ont participé à cette étude.

Les paramètres suivants ont été mesurés à trois reprises (début, milieu et fin de saison) :

- La qualité de la REA perçue par les athlètes, à l'aide de la version française du Coach-Athlete Relationship Questionnaire (voir Roux, 2022, chap. 2, p. 43-70). Ces perceptions étaient mesurées sur une échelle allant de 1 (*Pas du tout d'accord*) à 7 (*Tout à fait d'accord*).
- Le stress perçu, à l'aide de la version française du Recovery-Stress Questionnaire (Martinent *et al.*, 2014). Ces perceptions étaient mesurées sur une échelle allant de 1 (*Pas du tout d'accord*) à 7 (*Tout à fait d'accord*).
- L'occurrence de blessure des athlètes, à l'aide du ratio entre le nombre de jours où l'athlète a été blessé pendant la saison, et le nombre total de jours d'entraînement théorique.

#### **Principaux résultats**

La figure 3 présente les différentes trajectoires d'évolution de la qualité de la REA perçue par les athlètes identifiées au cours d'une saison sportive. Cinq trajectoires ont été identifiées : élevée et stable, élevée et décroissante, moyennement élevée et stable, modérée et croissante, et faible et décroissante.

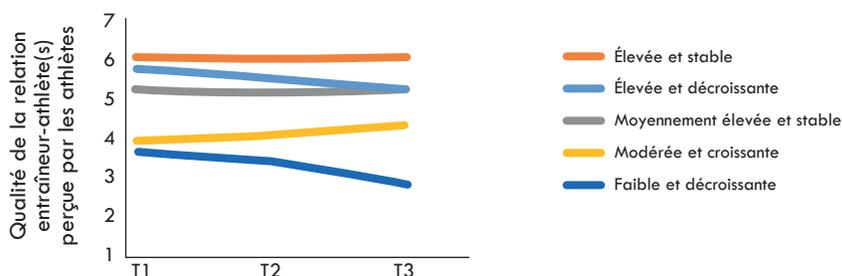


Figure 3 – Présentation des différentes trajectoires d'évolution de la qualité de la REA perçue par les athlètes au cours de la saison.

Les résultats révèlent que les athlètes ayant perçu une dégradation (trajectoires élevée et décroissante, et faible et décroissante) de la qualité de la relation avec leur entraîneur se sont davantage blessés au cours de la saison et avaient les niveaux de stress perçus les plus élevés en fin de saison. À l'inverse, les athlètes ayant perçu un niveau élevé de la qualité de la REA tout au long de la saison (trajectoire élevée et stable) sont ceux qui se sont le moins blessés et ont éprouvé les niveaux de stress les plus faibles (pour aller plus loin, voir Roux, 2022, chap. 3, p. 94-109).

Au regard des nombreuses conséquences associées à la qualité de la REA, l'identification et l'élaboration de stratégies contribuant au développement et au maintien de relations harmonieuses entre l'entraîneur et les athlètes est apparue comme un enjeu majeur pour le développement sportif des athlètes.

## Développer et maintenir une REA de qualité au cours du temps : quelles stratégies ?

Le développement et le maintien d'une REA de qualité au cours du temps s'inscrivent dans une démarche globale de diagnostic et d'intervention structurée autour de trois étapes principales : caractériser

l'état de cette relation, identifier des axes d'évolution possible, et planifier et mettre en œuvre des stratégies d'intervention adaptées (cf. figure 4).

Premièrement, cette démarche consiste à recueillir des données permettant de caractériser l'état de la relation (en termes de proximité, engagement, complémentarité, et co-orientation). Dans un second temps, l'analyse des caractéristiques de la REA permet de faire émerger des objectifs et des axes de travail prioritaires. Ces derniers serviront ensuite de base à la dernière étape visant à planifier et proposer des stratégies d'intervention adaptées. L'état de la relation peut ensuite être réévalué ultérieurement afin d'analyser les effets des stratégies mises en place sur le développement et le maintien de la qualité de cette dernière.

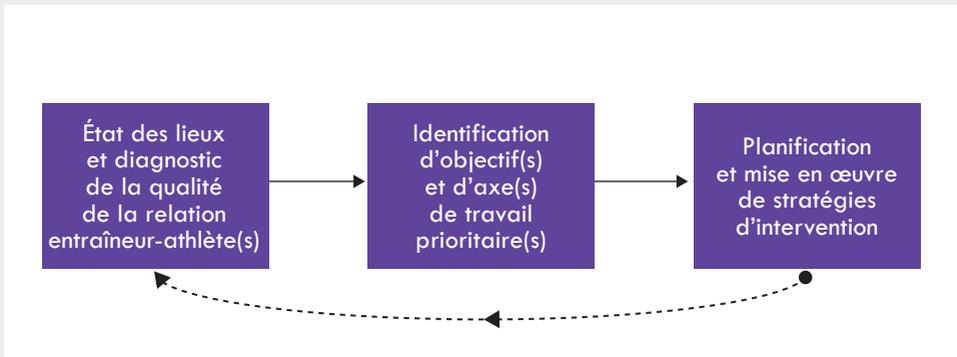


Figure 4 – Présentation de la démarche de diagnostic et d'intervention visant le développement et le maintien de la qualité d'une REA.

## État des lieux et diagnostic

La phase de diagnostic est une étape importante dans le processus de développement et de maintien de la qualité d'une REA. Différents outils peuvent être mobilisés. Des mesures auto-rapportées telles que le « Coach-Athlete Relationship Questionnaire (CART-Q) » (Jowett et Ntoumanis, 2004) peuvent être utilisées afin d'évaluer les perceptions de l'athlète et/ou de l'entraîneur des niveaux de proximité (par ex., « J'ai confiance en cet entraîneur »), d'engagement (par ex., « Je sens que cet entraîneur et moi-même sommes mutuellement engagés vers des buts communs »), de complémentarité (par ex., « J'apprécie les efforts faits par cet entraîneur »), et de co-orientation au sein de leur relation. L'analyse des réponses des athlètes et/ou des entraîneurs peut permettre d'identifier des « profils » de qualité de la REA, en termes de proximité, d'engagement et de complémentarité perçus au sein de la relation (voir la Fig. 5 pour des exemples de représentation graphique de ces profils).

La version complète du questionnaire peut être obtenue par simple demande auprès des auteurs.

Néanmoins, bien que le CART-Q soit un outil intéressant pour réaliser le diagnostic de la qualité d'une REA, sa seule utilisation ne permet pas d'explorer de manière approfondie les processus impliqués dans cette relation. En effet, cet outil n'apporte pas d'informations précises sur le contexte, les situations rencontrées, et/ou les expériences contribuant à la qualité d'une REA. Par exemple, si le CART-Q permet d'évaluer à quel point athlète(s) et entraîneur pensent avoir des objectifs communs, il n'apporte pas d'éléments sur la nature de ces objectifs et la manière dont ils sont fixés. D'autres outils peuvent être utilisés afin d'analyser le degré de proximité, d'engagement, de complémentarité et de co-orientation dans des situations précises et des événements concrets vécus par les athlètes et les entraîneurs. Ainsi, l'observation des attitudes et des comportements adoptés par les athlètes et les entraîneurs en situation d'entraînement et de compétition

peut être une méthode intéressante. Dans le même ordre d'idée, la mise en œuvre d'entretiens approfondis peut également permettre de caractériser la REA d'un point de vue plus « qualitatif », et en cela apporter des informations complémentaires au questionnaire afin de mieux comprendre le fonctionnement de la REA. Par exemple, pour explorer la dimension d'engagement athlètes et/ou entraîneurs pourraient être interrogés lors d'un entretien sur le type d'objectifs fixés (par ex., de résultat ou de maîtrise ?), et le processus par lequel ces derniers ont été déterminés (imposés par l'entraîneur ou co-construits ?). La complémentarité des données recueillies

par le biais de méthodes « quantitatives » (CART-Q) et « qualitatives » (entretien) permet d'établir un diagnostic précis et approfondi des caractéristiques de la relation existante entre les athlètes et l'entraîneur.

## Identification d'objectif(s) et d'axe(s) de travail prioritaire(s)

Les informations recueillies et les profils obtenus lors de la phase de diagnostic (Fig. 5) contribuent à l'identification des caractéristiques de la relation nécessitant d'être travaillées (c'est-à-dire les dimensions présentant les scores les plus faibles et/ou une forte discordance entre les perceptions des

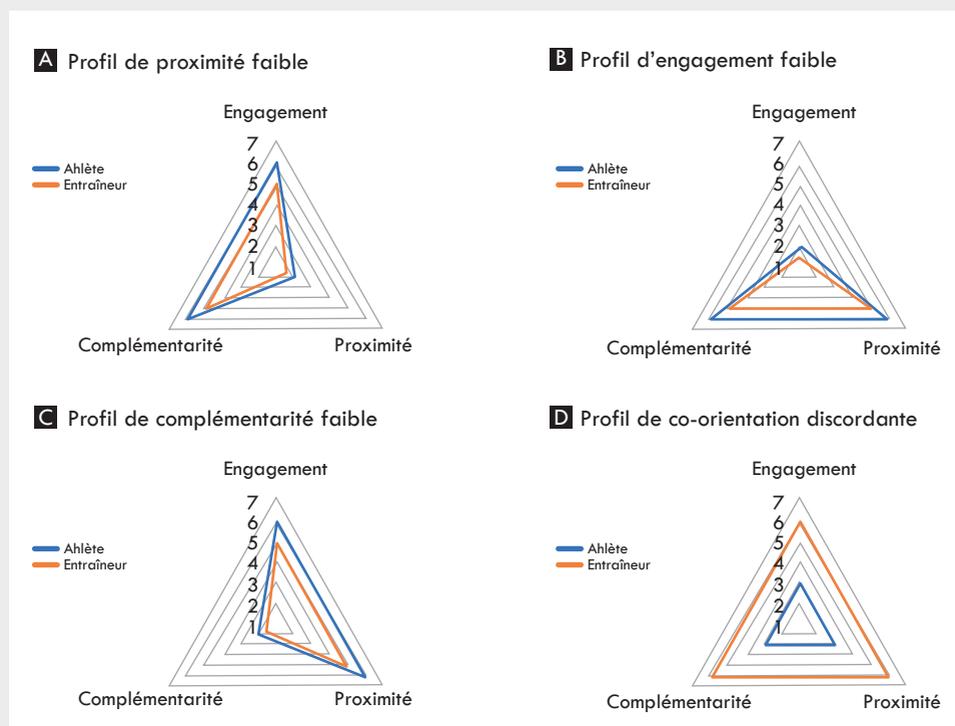


Figure 5 – Représentation de différents « profils » de qualité de REA identifiés à l'aide du CART-Q.

athlètes et des entraîneurs). Par exemple, l'identification d'un profil « engagement faible » (Fig. 5) à l'aide du CART-Q, ainsi que l'absence d'objectifs communs observés lors d'un entretien avec l'athlète et l'entraîneur peuvent conduire à considérer l'engagement comme un axe de travail prioritaire. Ces éléments peuvent donc aboutir à la mise en œuvre d'un travail spécifique sur la dimension d'engagement au sein de la REA afin d'améliorer la qualité de celle-ci (pour une présentation des stratégies possibles, voir les paragraphes suivants).

## Mise en œuvre de stratégies d'intervention visant à développer et maintenir la qualité de la REA

Sur la base des étapes précédentes, des stratégies adaptées au(x) problème(s) identifié(s) peuvent être mobilisées pour améliorer la qualité de la REA. Sur ce point, les travaux de Rhind et Jowett (2010) ont permis d'élaborer le modèle COMPASS, articulé autour de sept catégories de stratégies (*Conflict management, Openness, Motivation, Preventative, Assurance, Support, Social network*), visant à améliorer et maintenir le niveau de proximité, d'engagement, de complémentarité, et de co-orientation au sein d'une REA (pour une présentation détaillée de ces stratégies d'intervention, voir Rhind et Jowett, 2011 ; Shanmugam et Jowett, 2016 ; Roux, 2022, chap. 5, p. 143-158). Les paragraphes suivants présentent certains principes généraux organisateurs de ces stratégies (figure 6). Comme énoncé en introduction, ces stratégies nécessiteront d'être adaptées aux contraintes spécifiques des différentes pratiques et des caractéristiques personnelles de chaque athlète et entraîneur.

## Développer et maintenir la proximité

Plusieurs travaux (Shanmugam et Jowett, 2016) ont indiqué que le climat socio-affectif instauré par l'entraîneur lors des moments d'entraînement et de compétition, mais également en dehors du contexte sportif, constitue un facteur essentiel au développement et au maintien du niveau de proximité dans la REA. Certains principes fondamentaux ont été proposés afin d'améliorer les niveaux de confiance et de respect liés à la proximité dans la relation (Rhind et Jowett, 2011).

- **Instaurer un climat de communication libre et ouverte**

L'instauration d'un climat de communication dans lequel les athlètes se sentent libres et à l'aise pour venir parler à leur entraîneur apparaît comme un élément essentiel au développement et au maintien de la proximité. Offrir l'opportunité à l'athlète d'être écouté(e) et de pouvoir parler ouvertement peut faciliter l'établissement d'un lien de confiance entre l'entraîneur et l'athlète. En effet, encourager ce type de communication libre et ouverte représente une stratégie proactive efficace pour limiter l'émergence de conflits. Par exemple, si l'athlète et l'entraîneur ne sont pas d'accord sur un élément tactique, communiquer rapidement sur les raisons de ce désaccord et les moyens pour y faire face permet de limiter l'émergence d'émotions négatives (colère, rancune) à l'égard de l'autre, et ainsi de pérenniser les sentiments de respect mutuel et d'appréciation. Les notions de « transparence » et « franchise » apparaissent alors comme des éléments importants pour le développement et le maintien du niveau de proximité dans la relation (Rhind et

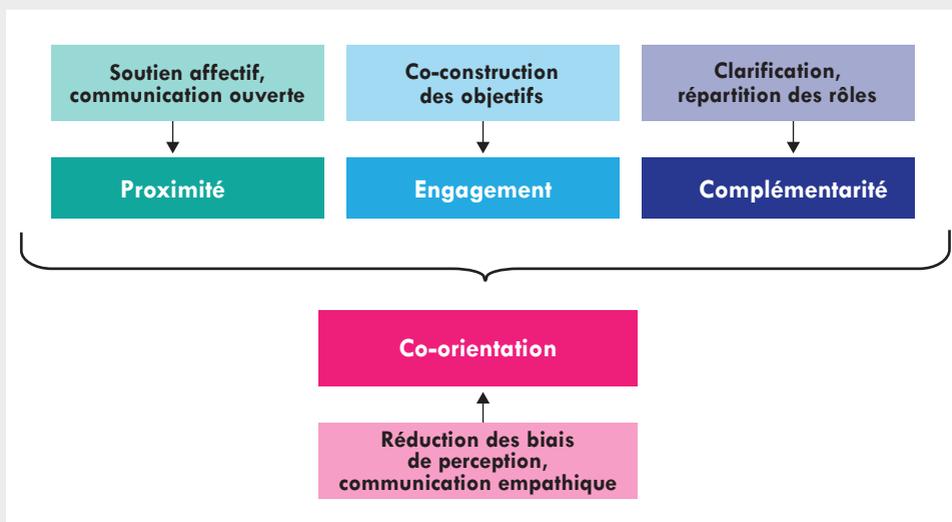


Figure 6 – Principes généraux visant à améliorer la qualité de la REA.

Jowett, 2011). D'autre part, ce type de climat de communication peut aussi permettre à l'athlète de se sentir à l'aise pour évoquer des éléments plus personnels, susceptibles parfois d'expliquer l'émergence des comportements particuliers à l'entraînement ou en compétition (par exemple le décès d'un proche, une contrainte familiale). Ces éléments peuvent être des informations importantes pour l'entraîneur et ainsi éviter l'adoption de comportements inadaptés susceptibles d'influencer négativement le niveau de proximité. Offrir un espace d'écoute et témoigner à l'athlète sa disponibilité semblent donc être des stratégies pertinentes afin de promouvoir une communication libre et ouverte.

- **S'intéresser à l'athlète en tant qu'individu**

Témoigner de l'intérêt à l'athlète non seulement en tant que sportif ou sportive,

mais aussi en tant qu'individu constitue un autre élément fondamental dans le développement et le maintien du niveau de proximité dans la REA. S'intéresser à l'individu dans son ensemble est en effet une marque de respect essentielle à l'établissement d'une relation harmonieuse entre l'entraîneur et l'athlète (Shanmugam et Jowett, 2016). Ainsi, la connaissance de certaines caractéristiques de l'individu (par exemple sa date d'anniversaire, son cursus scolaire ou universitaire, son projet de reconversion post-carrière) peut témoigner d'un intérêt marqué pour l'athlète en tant qu'individu et favoriser les niveaux de confiance et de respect mutuel dans la relation. En ce sens, la mise en place de moments extra-sportifs peut être un moyen d'apprendre à mieux connaître les athlètes, dans des contextes qui diffèrent des contraintes de l'entraînement et/ou de la compétition. L'organisation d'activités

sociales avec l'ensemble du groupe peut être l'opportunité d'interagir et d'échanger avec les athlètes sur des sujets variés ne pouvant pas forcément être abordés en contexte sportif. Ces échanges offrent la possibilité d'apprendre à mieux se connaître et peuvent favoriser l'émergence de sentiments mutuels de respect et d'appréciation entre l'entraîneur et les athlètes (Rhind et Jowett, 2011).

- **Soutenir l'athlète lors des moments difficiles**

Témoigner du soutien à l'athlète lorsqu'il ou elle traverse des moments difficiles peut également s'avérer efficace pour développer et maintenir le niveau de proximité dans la relation (Rhind et Jowett, 2011). En lien avec l'instauration d'un climat de communication libre et ouverte évoqué précédemment, le fait de témoigner sa présence et sa disponibilité à l'athlète peut être considéré comme un soutien affectif important lors des moments difficiles, qu'ils soient d'ordre sportif (une contre-performance) et/ou personnel (difficulté familiale). D'un point de vue opérationnel, fournir des feedbacks constructifs apportant une information sur le niveau d'accomplissement des athlètes, les soutenir et les encourager à atteindre un objectif sont des éléments essentiels pour le développement et le maintien d'une relation de confiance (Shanmugam et Jowett, 2016).

### **Développer et maintenir l'engagement**

L'engagement traduit l'intention de l'athlète et de l'entraîneur de maintenir leur relation sur le long terme, de rester liés l'un ou l'une à l'autre, ainsi que le dévouement

mutuel pour l'atteinte de buts communs (Jowett, 2007). Dans cette perspective, la co-construction d'objectifs peut être considérée comme une stratégie pertinente pour développer et maintenir un niveau d'engagement élevé. Les principes généraux proposés ci-dessous pour développer et maintenir l'engagement s'inspirent d'une part des travaux scientifiques conduits sur la fixation d'objectifs (pour aller plus loin, voir Locke et Latham, 2002 ; Weinberg et Gould, 2022), et d'autre part sur le modèle COMPASS (Rhind et Jowett, 2010).

- **Des objectifs fixés en commun**

Impliquer les athlètes dans le processus de fixation d'objectifs permet de soutenir l'autonomie de ces derniers, favorisant ainsi leur motivation et un niveau d'engagement et d'investissement mutuel plus important (Choi *et al.*, 2020). L'écoute et la prise en compte du point de vue des athlètes dans la définition des objectifs forment une stratégie essentielle pour améliorer leur motivation et le niveau d'engagement au sein de la relation.

- **Exprimer à l'athlète sa motivation et son dévouement (en tant qu'entraîneur) à atteindre les objectifs**

Exprimer à l'athlète sa motivation et les efforts consentis (en tant qu'entraîneur) pour atteindre les objectifs est un facteur favorisant l'engagement réciproque des athlètes (Shanmugam et Jowett, 2016). En effet, la prise de conscience par l'athlète de l'engagement de son entraîneur peut le conduire à s'engager dans la relation, et réciproquement (Jowett, 2007).

- **Se concentrer sur des objectifs contrôlables et à court terme pour atteindre des objectifs à plus long terme**

Les objectifs centrés sur le résultat à long terme (par ex., gagner une compétition, se qualifier pour les championnats de France), comportent un caractère incontrôlable (Healy *et al.*, 2018). En effet, les objectifs de résultats dépendent d'une multitude de facteurs, sur lesquels athlètes et entraîneurs ont un degré de contrôle faible (par ex., niveau de l'adversaire, météo). Fixer des objectifs intermédiaires, plus contrôlables, et à plus court terme est donc une stratégie pertinente pour développer et maintenir le niveau d'engagement au sein de la relation. Sur ce point, la « pyramide de fixation d'objectifs » (Fig. 7) peut être un outil pertinent à utiliser et illustre la

manière dont ces principes peuvent être opérationnalisés en contexte sportif.

## **Développer et maintenir la complémentarité**

La complémentarité représente la dimension comportementale de la REA et la manière dont entraîneurs et athlète(s) coopèrent et s'entraident pour l'atteinte d'un objectif commun. La notion de répartition des rôles et des responsabilités propres à chaque acteur prend alors tout son sens dans la perspective de développement et de maintien du niveau de complémentarité au sein de la REA (Felton *et al.*, 2020). Sur ce point, quelques principes généraux sur la notion de rôles peuvent être énoncés afin d'améliorer cette dimension (cf. Shanmugam et Jowett, 2016).

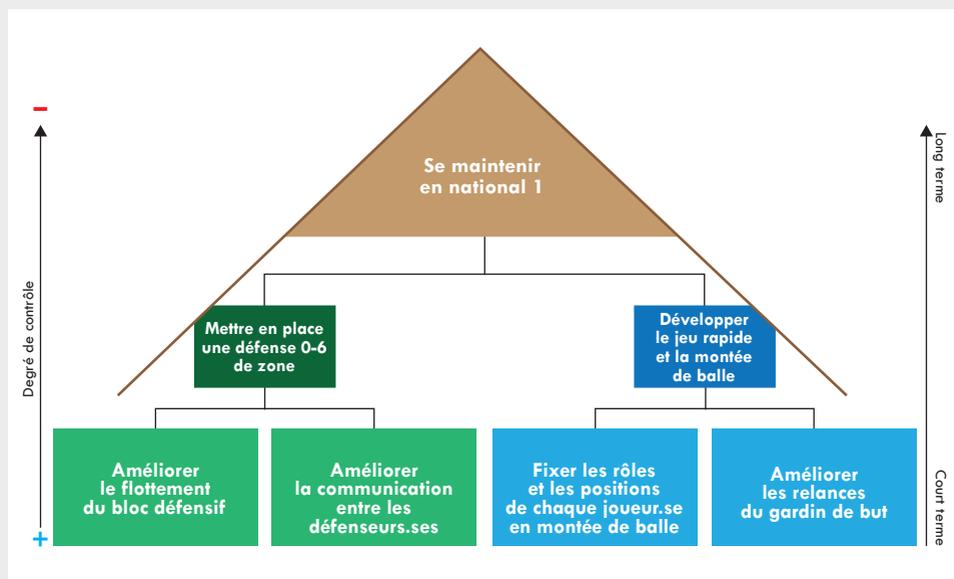


Figure 7 – La « pyramide de fixation d'objectifs » : un exemple en contexte de handball.

- **Répartir et clarifier les rôles entre entraîneur et athlète(s)**

Clarifier des rôles pour chaque athlète dans son fonctionnement avec l'entraîneur permet de renforcer la compréhension par l'athlète de ce qu'il ou elle a à faire (en termes de comportements) à l'entraînement, en compétition, voire en dehors du contexte sportif. L'établissement de règles de fonctionnement entre l'entraîneur et l'athlète ainsi que les conséquences du non-respect de ces règles (via la mise en place d'une charte de conduite par exemple) permet de fixer les rôles et responsabilités de chacun et d'améliorer le degré de coopération dans la REA (Shanmugam et Jowett, 2016). De plus, si faire en sorte que chaque athlète ait un ou des rôles précis dans le fonctionnement de la REA et que ces derniers soient bien assimilés représente une étape importante dans le développement et le maintien de la complémentarité, l'acceptation des rôles par les athlètes ne doit pas être négligée. En effet, un rôle non accepté par l'athlète dans la manière de fonctionner avec son entraîneur peut être à l'origine d'une diminution de l'effort produit par ce dernier à l'entraînement et/ou en compétition, du non-respect des consignes, voire d'un désengagement de l'athlète vis-à-vis de la REA (Felton *et al.*, 2020). Déterminer les rôles de chacun dans la REA en commun, par consensus, peut être un moyen efficace pour faire en sorte que ces derniers soient (mieux) acceptés. En effet, encourager les athlètes à participer activement aux règles de fonctionnement entre l'entraîneur et l'athlète dans leur relation, écouter leur point de vue, et expliquer les raisons du ou des rôles demandés permettra de soutenir l'autonomie des athlètes et d'améliorer

la motivation de ces derniers à remplir les rôles et responsabilités en question (Shanmugam et Jowett, 2016).

- **Connaître les attentes de chaque athlète vis-à-vis de l'entraîneur**

Bien que l'établissement d'attentes précises de la part de l'entraîneur vis-à-vis des athlètes soit un élément essentiel au développement et au maintien de la dimension de complémentarité, la connaissance des attentes des athlètes à propos de l'entraîneur doit également être prise en compte (Shanmugam et Jowett, 2016). En effet, d'un athlète à l'autre, les attentes vis-à-vis des rôles de l'entraîneur peuvent être différentes. Certains athlètes peuvent par exemple attendre que l'entraîneur leur fournisse beaucoup de conseils sur leur technique, tandis que d'autres préfèrent lorsque l'entraîneur les place en situation de difficulté et les laisse réfléchir. Néanmoins, si l'entraîneur ne connaît pas avec précision les attentes de chaque athlète, il peut adopter certains comportements inadaptés pouvant générer des conflits ou des situations délétères au fonctionnement de la REA. En revanche, la connaissance des attentes qu'ont les athlètes envers leur entraîneur (en termes de rôles, comportements, style de leadership) permet à l'entraîneur de s'adapter plus facilement à ces derniers. Par exemple, savoir que tel athlète a besoin de se sentir davantage soutenu par l'entraîneur lors d'un échec est une information importante à prendre en compte et permet à l'entraîneur d'adopter des comportements adaptés. Parallèlement, exprimer clairement ses attentes (en tant qu'entraîneur) à l'athlète sur l'attitude à avoir dans le fonctionnement de la REA à l'entraînement et en compétition, permettra

à ce dernier d'adopter des comportements plus adaptés. L'établissement des attentes mutuelles apparaît donc comme un processus essentiel au degré de complémentarité dans la REA.

## **Développer et maintenir la co-orientation**

La dernière dimension de co-orientation reflète le degré de compréhension mutuelle et le degré de correspondance entre les perceptions des athlètes et des entraîneurs à propos des dimensions de proximité, d'engagement, et de complémentarité. Elle implique une communication efficace, dans laquelle les notions d'empathie, d'écoute, et de compréhension de l'autre peuvent être considérées comme essentielles au développement et au maintien de cette dimension (Shanmugam et Jowett, 2016). Les principes d'instauration d'un climat de communication libre et ouverte présentés plus haut peuvent donc également servir de base pour améliorer la co-orientation (Rhind et Jowett, 2011).

### • **Limiter les biais de perception**

Instaurer un climat de communication dans lequel les athlètes et les entraîneurs se sentent libres et à l'aise pour exprimer clairement leurs ressentis et leurs perceptions de la relation permettra de favoriser le degré de compréhension mutuelle, et de limiter les biais de perception (Rhind et Jowett, 2011). En effet, les messages que l'on veut faire passer ne sont pas toujours compris ou reçus de la manière dont on le souhaite par notre interlocuteur. L'incompréhension et/ou les suppositions qui en découlent peuvent être une source de conflit délétère au maintien de la co-orientation dans

la relation. L'instauration d'un climat de communication libre et ouverte, ainsi que l'explicitation régulière (lors d'entretiens individuels par exemple) de ce que l'on pense de l'autre – et les raisons de ces perceptions (cf. Tableau 1) – peuvent donc être des stratégies efficaces pour développer et maintenir la co-orientation.

En cas de discordance, l'explicitation des perceptions mutuelles peut permettre d'amorcer un changement de comportements et d'attitudes, susceptibles d'améliorer avec le temps le niveau de co-orientation.

### • **Favoriser une communication empathique**

Certaines techniques de communication telles que l'écoute active ou la reformulation peuvent également être des stratégies intéressantes pour améliorer l'empathie et la compréhension de l'autre (Shanmugam et Jowett, 2016). Reformuler régulièrement les propos d'un athlète peut en effet constituer un outil de communication important pour la transmission efficace d'un message et présenter un double intérêt. Pour l'entraîneur, d'une part, la reformulation peut être un outil précieux pour s'assurer de la bonne compréhension du message de l'athlète. La reformulation peut également contribuer à mémoriser l'information. Pour l'athlète, d'autre part, reformuler peut témoigner une marque d'intérêt aux propos de ce dernier. En reformulant, l'entraîneur montre indirectement à l'athlète qu'il/elle accorde de l'intérêt à ce qu'il/elle souhaite dire. Enfin, reformuler peut également donner l'opportunité à l'athlète de corriger, modifier, compléter, ou affiner ses propos, et donc de limiter l'émergence de suppositions ou d'incompréhensions. Une communication

Tableau 1 – Définition des perceptions mutuelles.

	<b>Ce que je pense de toi... (Entraîneur → Athlète)</b>	<b>Ce que tu penses de moi... (Athlète → Entraîneur)</b>
<b>Proximité</b>	<i>J'ai confiance en toi car tu es discipliné-e à l'entraînement.</i>	<i>J'ai confiance en toi car tu as beaucoup de connaissances techniques.</i>
<b>Engagement</b>	<i>Je ne me sens pas lié-e à toi car tu ne fais aucun effort à l'entraînement.</i>	<i>Je me sens lié-e à toi car tu me fixes beaucoup d'objectifs et tu m'aides à les atteindre.</i>
<b>Complémentarité</b>	<i>Je pense que nous sommes complémentaires car tu t'investis dans les stratégies de course à mettre en œuvre.</i>	<i>Je pense que nous sommes complémentaires car tu me laisses l'opportunité de donner mon avis sur les stratégies à mettre en œuvre en compétition.</i>

efficace impliquant des qualités d'écoute et d'empathie apparaît donc comme un élément au cœur du développement et du maintien de la dimension de co-orientation au sein de la REA.

“... les messages que l'on veut faire passer ne sont pas toujours compris ou reçus de la manière dont on le souhaite par notre interlocuteur.”

## Conclusion

La REA est considérée comme un élément essentiel au développement sportif de l'athlète et au cœur des enjeux de performance sportive. Dans cette perspective,

le développement et le maintien d'une relation harmonieuse entre l'entraîneur et l'athlète apparaît comme un enjeu majeur. Cet article présente un cadre d'analyse pour aborder la REA, et décrit une démarche méthodologique rigoureuse pour établir un diagnostic de l'état de la relation et identifier des axes de travail prioritaires. Différentes stratégies d'intervention sont proposées pour aider et inspirer les entraîneurs dans le développement et le maintien d'une relation de bonne qualité avec leur(s) athlète(s). Néanmoins, il convient de noter que ces différentes stratégies constituent un ensemble de principes généraux, qui nécessiteront d'être adaptées et ajustées aux différentes contraintes spécifiques rencontrées dans chaque pratique, ainsi qu'aux caractéristiques personnelles des athlètes et des entraîneurs. De plus, bien que cet article soit centré sur la thématique de la relation entre entraîneur et athlète(s), il est nécessaire de souligner que d'autres acteurs peuvent être présents dans l'entourage social des athlètes (par ex., autres membres des staffs, parents, pairs), et sont susceptibles d'être également impliqués dans leur développement sportif

et leur performance. Ainsi, l'importance des relations interpersonnelles ne se résume pas seulement à l'analyse de la REA, mais bien à une approche plus systémique des différents acteurs impliqués dans la performance sportive. L'analyse des relations entre ces différents protagonistes, et des influences réciproques entre ces derniers est donc un enjeu important à prendre en compte dans la recherche de performance.

## Bibliographie

- Antonini Philippe, R., et Seiler, R. (2006). Closeness, co-orientation and complementarity in coach-athlete relationships: What male swimmers say about their male coaches. *Psychology of Sport & Exercise*, 7(2), 159-171. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2005.08.004>
- Braun, C. et Tamminen, K. (2019). Coaches' interpersonal emotion regulation and the coach-athlete relationship. *Movement & Sport Sciences - Science & Motricité*, 3, 37-51. <https://doi.org/10.1051/sm/2019011>
- Choi, H., Park, J. A. et Kim, Y. (2019). Decreasing aggression through team communication in collegiate athletes. *Sustainability*, 11(20), 5650. <https://doi.org/10.3390/su11205650>
- Combeau, E. et Debanne, T. (2020). Relation entraîneur-athlète et style interpersonnel de l'entraîneur en contexte précompétitif, quels liens avec la performance ? Une étude basée sur le modèle motivationnel de la relation entraîneur-athlète. *Movement & Sport Sciences - Science & Motricité*, 109, 51-63. <https://doi.org/10.1051/sm/2020009>
- Felton, L., Jowett, S., Begg, C. et Zhong, X. (2020). A multistudy examination of the complementarity dimension of the coach-athlete relationship. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 10(1), 27. <https://doi.org/10.1037/spy0000209>
- Healy, L., Tincknell-Smith, A. et Ntoumanis, N. (2018). Goal setting in sport and performance. Dans L. Healy, A. Tincknell-Smith et N. Ntoumanis (dir.), *Oxford research encyclopedia of psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.152>
- Jowett, S. (2007). Interdependence analysis and the 3+1Cs in the coach-athlete relationship. Dans S. Jowett et D. Lavallee (dir.), *Social psychology in sport* (p. 15-27). Human Kinetics. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2016.1184698>
- Jowett, S. et Frost, T. (2007). Race/Ethnicity in the all-male coach-athlete relationship: Black footballers' narratives. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 5(3), 255-269. <http://doi.org/10.1080/1612197X.2007.9671835>
- Jowett, S. et Lavallee, D. (2008). *Psychologie sociale du sport*. De Boeck Supérieur.
- Jowett, S., Nicolas, M. et Yang, S. X. (2017). Unravelling the links between coach behaviours and coach-athlete relationships. *European Journal of Sports & Exercise Science*, 5(3), 10-19.
- Jowett, S. et Nezlek, J. (2012). Relationship interdependence and satisfaction with important outcomes in coach-athlete dyads. *Journal of Social and Personal Relationships*, 29(3), 287-301. <https://doi.org/10.1177/0265407511420980>
- Jowett, S. et Ntoumanis, N. (2004). The coach-athlete relationship questionnaire: Development and initial validation. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 14(4), 245-257. <https://doi.org/10.1046/j.1600-0838.2003.00338.x>
- Jowett, S. et Poczwadowski, A. (2007). Understanding the coach-athlete relationship. Dans S. Jowett et D. Lavallee (dir.), *Social psychology in sport* (p. 3-14). Human Kinetics. <https://doi.org/10.5040/9781492595878.ch-001>
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lorimer, R. et Jowett, S. (2009). Empathic accuracy, meta-perspective, and satisfaction in the coach-athlete relationship. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(2), 201-212. <https://doi.org/10.1080/10413200902777289>

Martinet, G., Decret, J. C., Filaire, E., Isoard-Gauthier, S. et Ferrand, C. (2014). Evaluations of the psychometric properties of the Recovery-Stress Questionnaire for Athletes among a sample of young French table tennis players. *Psychological reports*, 114(2), 326-340. <https://doi.org/10.2466/03.14.PRO.114k18w2>

McGee, V. et Defreese, J. D. (2019). The coach-athlete relationship and athlete psychological outcomes. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 13(1), 152-174. <https://doi.org/10.1123/jcsp.2018-0010>

Rhind, D. J. A., et Jowett, S. (2010). Relationship maintenance strategies in the coach-athlete relationship: The development of the COMPASS model. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(1), 106-121. <https://doi.org/10.1080/10413200903474472>

Rhind, D. J. A. et Jowett, S. (2011). Linking maintenance strategies to the quality of coach-athlete relationships. *International Journal of Sport Psychology*, 42(1), 55-68.

Roux, V. (2022). *La qualité de la relation entraîneur-entraîné(s) en contexte de pratique intensive : Dynamique temporelle, liens avec l'occurrence de blessure, et rôle des comportements de l'entraîneur*. [Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes]. HAL. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03727592/document>

Roux, V. et Trouilloud, D. (2021). Vers une meilleure compréhension de la relation entraîneur-entraîné(s) : une revue systématique de la littérature issue du modèle des 3+1Cs. *Movement Sport Sciences*, 114(4), 29-49. <https://doi.org/10.1051/sm/2020019>

Roux, V. et Trouilloud, D. (2023). Les antécédents psycho-sociaux de la blessure : le rôle de la relation entraîneur-entraîné(s) chez des jeunes joueurs et joueuses de handball. Dans J. Visioli et O. Petiot (dir.), *Encyclopédie des sports collectifs : regards croisés entre recherche et intervention*. Éditions AFRAPS.

Sánchez, J. M., Borrás, P. J., Leite, N., Battaglia, O. et Lorenzo, A. (2009). The coach-athlete relationship in basketball: Analysis of the antecedents, components and outcomes. *Revista de Psicología Del Deporte*, 18, 349-352.

Sandström, E., Linnér, L. et Stambulova, N. (2016). Career profiles of athlete-coach relationships: Descriptions and interpretations. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 11(3), 395-409. <https://doi.org/10.1177/1747954116645012>

Shanmugam, V. et Jowett, S. (2016). Creating a successful and effective coaching environment through interpersonal sports coaching. Dans S. Cotteril, N. Weston et G. Breslin (dir.), *Sport and exercise psychology: Practitioner case studies* (p. 215-238). Wiley-Blackwell.

Weinberg, R. S. et Gould, D. (2022). *L'encyclopédie de la préparation mentale*. 4Trainer.

Westfall, S., Martin, E. M. et Gould, D. (2018). The association between the coach-athlete relationship and burnout among high school coaches. *Journal of Sport Behavior*, 41(1), 107-126.

Yang, S. X. et Jowett, S. (2013). Conceptual and measurement issues of the complementarity dimension of the coach-athlete relationship across cultures. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(6), 830-841. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.06.003>

Yukhymenko-Lescroart, M. A., Ruser, J. B., Gabana, N. T. et Gilbert, J. N. (2022). Assessing burnout in subgroups of athletes based on gratitude and perceived coach-athlete relationship. *Psychol Rep.*, 125(2), 964-985. <https://doi.org/10.1177/0033294121991837>

## Sources des citations

Ancelet, C. (2016). *Quiet Leadership: winning hearts, minds and matches*. Penguin UK.

Callier, C. (2016). La machine Teddy Riner décryptée par son entraîneur. *Le Figaro*.

Groupe BPCE. (2018). *JO 2018 : Stéphane Bouthiaux vu par ses biathlètes*.

Herrero, M. (2015). (Réalisateur). *Coach* [Film]. Canal +.

Onesta, C. (2014). *Le règne des affranchis*. Michel Lafon.

Remise, C. et Desprez, B. (2022). « Je donne tout pour la France et Deschamps » : Griezmann fait le show en conférence de presse. *Le Figaro*.