

NOUVEAU DÉPART À LISBONNE : L'EXPÉRIENCE DE THIERRY ANTI



Oriane PETIOT

Enseignante agrégée d'EPS,
Docteure en STAPS,
Université Rennes 2

Photos : © Stéphane Pillaud



Jérôme VISIOLO

Enseignant agrégé d'EPS,
Docteur en sciences de l'éducation,
Université Rennes 2

Enseignants à l'UFR STAPS de l'Université Rennes 2, Oriane Petiot et Jérôme Visiolo mènent des recherches dans une perspective psychologique sur les modalités d'intervention des enseignants / entraîneurs dans le domaine sportif. Passionnés de handball, ils ont débuté une collaboration avec Thierry Anti après l'avoir rencontré à l'aéroport, de retour du Final 4 de Cologne en 2019.

Dika MEM





Après dix années passées à entraîner l'équipe nantaise, jusqu'à la hisser en finale de la ligue des Champions en 2018, Thierry Anti a promis de « continuer son chemin »¹. Un mois plus tard il signait un contrat avec le Sporting Club de Lisbonne, s'envolant à 60 ans dans un autre pays, pour un nouveau départ.

Une recherche sur l'activité de l'entraîneur

A l'occasion de son changement de club, Thierry Anti a accepté de participer à une recherche visant à analyser son activité d'entraîneur, dès ses premiers pas dans la capitale portugaise. A partir de son arrivée à Lisbonne le 23 juillet 2019, il nous a transmis par mail son expérience à la fin de chaque semaine écoulée, en renseignant la coloration émotionnelle de sa semaine, en racontant les étapes marquantes qui l'ont jalonnée, et en explicitant le moment le plus marquant qu'il y a vécu. Le but était pour lui de « revivre » la semaine écoulée sans chercher à l'analyser *a posteriori*.

A l'occasion de la trêve des vacances de Noël, nous avons réalisé une frise constituée de ces récits et des éléments factuels ayant eu lieu lors des 22 semaines écoulées (résultats des matchs notamment). Thierry Anti a alors accepté de nous rencontrer lors d'un entretien d'une durée de 4h30, pour

revenir sur chacune de ces semaines sur la base de la frise, et de les raconter comme s'il les revivait une seconde fois. Cette méthodologie, inspirée du programme de recherche du « cours d'action », a déjà été utilisée pour restituer le « cours de vie » d'acteurs évoluant dans le champ du sport. Elle permet de mettre en évidence des moments de continuité, de bifurcation, de bascule, à l'échelle d'une saison, ou plus largement d'une carrière².

La dynamique émotionnelle de l'entraîneur lors de la première partie de saison

La Figure 1 représente la dynamique émotionnelle de Thierry Anti lors des 22 semaines écoulées entre son arrivée à Lisbonne et la trêve de Noël.

Lors des trois temps de cette première partie de saison, sept périodes ont été identifiées dans l'activité de l'entraîneur. Chacune d'entre elles est présentée sur la base d'extraits d'entretien réalisés avec

Thierry Anti, en relation avec les résultats de précédentes recherches sur l'entraînement sportif.

Une préparation à tâtons

Période 1 : la découverte d'un nouveau monde

Invité à raconter son arrivée à Lisbonne, Thierry Anti répond : « je me souviens bien quand je suis arrivé... Ce qui était étonnant c'était de se retrouver au Portugal, qui est un pays qui a, à une époque, envoyé des bateaux pour découvrir le monde. Je me retrouvais là à Lisbonne, comme quelqu'un qui venait de poser le pied sur une nouvelle terre, y avait tout à faire quoi ».

Le premier entraînement est un moment particulièrement marquant pour l'entraîneur. En tant qu'ancien enseignant d'éducation physique et sportive (EPS), il fait le parallèle entre le premier face-à-face avec ses joueurs, et la rentrée des classes : « c'est un phénomène qui m'a toujours marqué dans ma carrière. J'ai été prof, c'est comme une rentrée scolaire, tu vas voir tes élèves, tu sais que le premier contact, tu ne peux pas le rater (...), il y a cet inconnu, quand tu reprends la préparation, tu espères que ça va accrocher ». L'enjeu de ces « débuts » avec les joueurs, comme avec des élèves, est de construire une relation positive avec eux, notamment par la mise en place de routines adaptées aux caractéristiques du public³.

Durant ces deux premières semaines, l'entraîneur cherche à se faire comprendre en utilisant l'anglais, en prenant garde à ne pas montrer d'accointance particulière avec le seul joueur français de l'équipe. L'idée est avant tout de montrer aux joueurs ce qu'il attend d'eux. Selon lui, chaque joueur doit développer une intelligence de jeu individuelle, en tant que porteur ou non porteur de balle, au-delà du respect de stratégies de jeu collectives.

Période 2 : affirmation de soi et premiers matchs tests

Au bout de deux semaines, l'entraîneur commence à s'affirmer auprès de l'équipe, jusqu'à exclure de l'entraînement un joueur se montrant peu appliqué « comme j'insistais là-dessus, il fallait qu'il y ait un exemple (...). J'ai été très strict ». Il ressent un assentiment des autres joueurs devant sa réaction, mais aussi un soutien du staff, qui a lui-même pris la décision de suspendre temporairement le joueur pour « marquer le coup ». Les recherches ont montré que l'entraînement était davantage le produit d'une « régulation conjointe » par l'entraîneur et les joueurs que les effets des seules prescriptions de l'entraîneur. Dans

ce type de situation, la présence des autres membres de l'équipe joue un rôle majeur, imposant à l'entraîneur de faire un « exemple ». La sanction d'un seul joueur est en fait un signal donné au collectif.

Directement après, deux matchs de préparation ont lieu, comme un premier test pour l'entraîneur et sa nouvelle équipe. L'un des deux a lieu contre l'équipe du Benfica Lisbonne, concurrent direct dans la capitale. Or, ce match est perdu par le Sporting, suite à un trou d'air en fin de rencontre : « *contre Benfica on a bien joué pendant 45 minutes. Et les dix dernières minutes, je crois qu'on a mis un seul but. On a tout galvaudé en 10 minutes* ». Cette défaite, même en match amical, porte un coup dur, dans la mesure où la rivalité entre les deux équipes est réelle : « *ce que j'ai pu mesurer, arrivant comme nouvel entraîneur, c'est que même un match amical, tu perds contre Benfica, les gens c'est "qu'est-ce qu'ils sont allés chercher ce mec-là"* ». Pour autant, l'entraîneur sait que le Sporting rencontrera le Benfica dès la troisième journée du championnat, et que cette expérience servira pour aborder cette future confrontation.

Période 3 : la gestion difficile des incertitudes

En fin de préparation, Thierry Anti connaît une période plus difficile. En particulier, il

constate une dynamique moins positive à l'entraînement : « *je pense que les entraînements n'ont pas été si bons que ça, comme si, après un gros investissement, les joueurs n'ont pas été si impliqués que ça* ». A ce stade, sans match encore officiel, il est particulièrement nécessaire de faire preuve de psychologie pour concilier les intérêts individuels et la performance collective à venir lors des prochains matchs officiels. C. Target⁵ promeut à ce titre un management axé sur la confiance, pour favoriser la créativité et la cohésion, cruciales pour viser la performance. A l'inverse, un management centré sur la peur, la contrainte et le stress susciterait de l'agressivité et une baisse de la cohésion, à l'approche des premières échéances liées au début de saison.

Au-delà de la gestion des joueurs, Thierry Anti est amené à composer avec de nombreux imprévus, liés notamment aux blessures de plusieurs membres de l'équipe : « *je suis en train de me rendre compte que la ligue des champions, je vais la jouer sans gardien, et sûrement sans gaucher* ». Ces propos nécessitent de porter une vision plus large sur le métier d'entraîneur, souvent cantonné à l'intervention concrète auprès des joueurs ou au coaching durant les matchs. Or, Thierry Anti décrit son rôle pour organiser les matchs de préparation, faire des proposi-

tions concernant les joueurs à recruter, planifier les entraînements en fonction des échéances et des déplacements, etc.

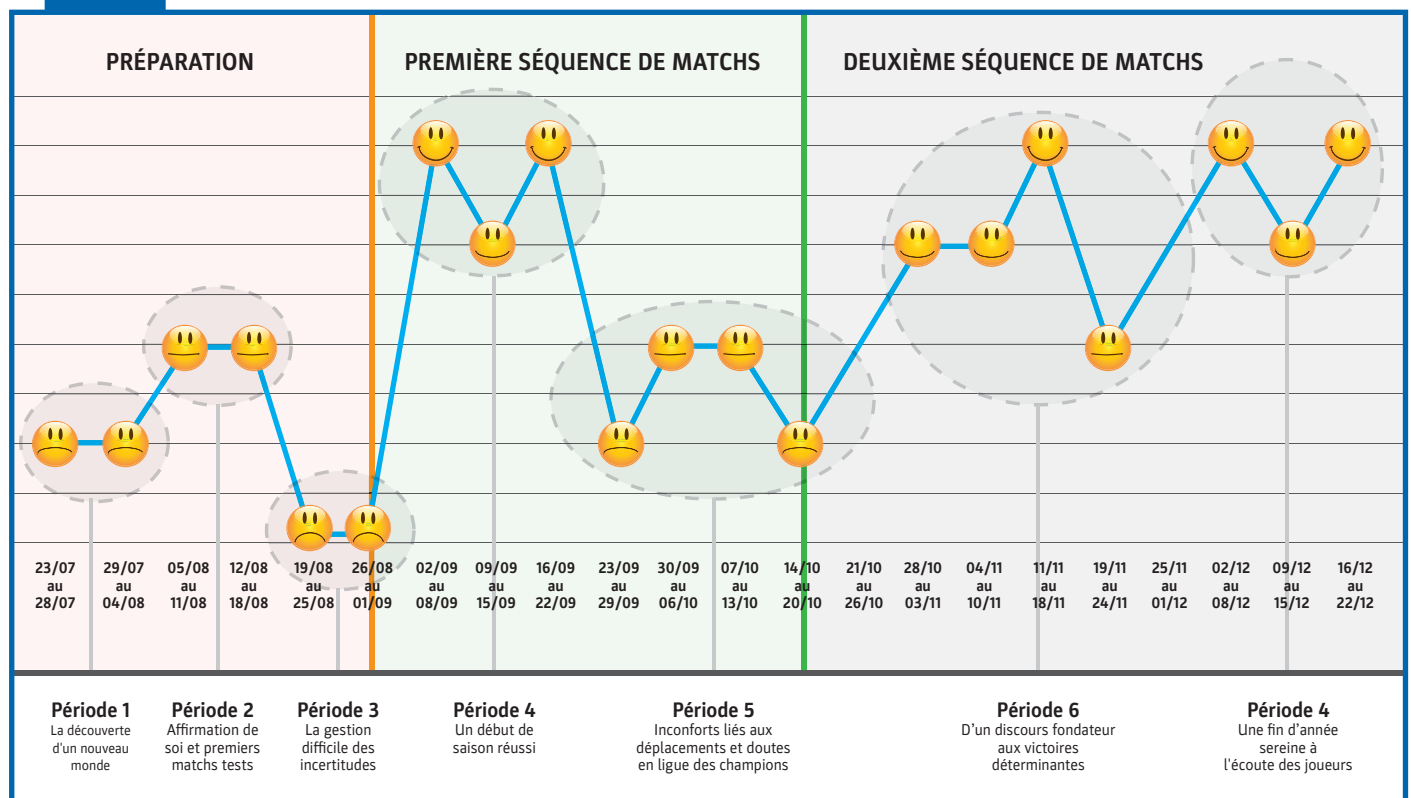
Une première séquence de matchs en dents de scie

Période 4 : un début de saison réussi

Le début de saison donne un nouveau souffle à Thierry Anti. Son équipe sort victorieuse d'un match important face au Benfica Lisbonne dès la troisième journée

1. Informations recueillies sur le site : <https://www.ouest-france.fr/sport/handball/hbc-nantes/handball-le-hbc-nantes-et-thierry-anti-c-est-fini-6384130>
2. Hawu, D. & Lemeur, Y. (2013). Organisation de l'expérience et cours de vie. In L. Albarello, J-M. Barbier, E. Bourgeois, & M. Durand (Eds.), *Expérience, activité, Apprentissage*, (pp. 163-189). Paris : PUF.
3. Petiot, O. & Saury, J. (2019). Construire la relation pédagogique dès le premier jour de classe. In J. Visioli, *La relation pédagogique*, Pour L'action, eds. Revue EPS.
4. Saury, J. & Sève, C. (2004). L'entraînement. Pour L'action, eds. Revue EPS.
5. Target, C. (2003). *Manuel de préparation mentale : tous les savoir-faire et stratégies de la confiance et de la réussite*. Paris : Chiron.

FIGURE 1



Dynamique émotionnelle de Thierry Anti durant les 22 premières semaines de la saison



Ludovic FABREGAS



France / Portugal

du championnat : « c'est un match capital. C'est un match de début de saison, c'est un match contre Benfica à Benfica, c'est le premier vrai test pour moi et pour l'équipe. C'est-à-dire que quelque part, pour moi, pour être accepté et pour valider le travail que j'ai fait avec l'équipe, c'était ultra important. Ce match, tu le perds, c'est pas du tout la même chose derrière ». La semaine précédente, l'équipe avait déjà largement devancé celle de Ismai, qui l'avait pourtant battue l'année précédente : « c'est une équipe qu'entraînait mon adjoint l'an dernier, et c'est une équipe qui avait battu le Sporting. Donc là, de voir ça (montre le score de 38-24 en faveur du Sporting), ça veut dire que les choses ont changé ».

Le 15 septembre, le Sporting gagne son premier match en ligue des champions, en Macédoine. L'entraîneur confie avoir opté pour un « coaching serré pour sécuriser la victoire », consistant à effectuer peu de rotations. Le type de coaching est intimement lié au rapport de force entre les deux équipes. T. Debanne et P. Fontayne⁶ ont analysé les communications d'entraîneurs professionnels d'équipes de handball, en fonction de la différence de niveau entre les équipes, montrant l'influence de l'état du rapport de force sur la manière de communiquer de l'entraîneur. La gestion de l'engagement physique et mental des joueurs, des rapports de force collectifs et inter-individuels sont les préoccupations prioritaires des entraîneurs durant les rencontres.

Période 5 : inconforts liés aux déplacements et doutes en ligue des champions

Malgré deux premières victoires importantes en ligue des champions, Thierry Anti ressent des émotions plus négatives avant la trêve des vacances de la Toussaint. L'équipe perd un match en Suède, alors que le déplacement avait été programmé de nuit, augmentant la fatigue des joueurs. Cette organisation, peu favorable à la réussite du Sporting, génère des émotions négatives chez l'entraîneur. Tout en précisant qu'il ne veut pas « prendre ça comme excuse de la défaite », il explique : « je nous ai trouvé fragiles. On n'a pas eu cette capacité de réagir. Après, je pense que finalement, les joueurs me l'ont dit après, ils n'ont pas eu cette capacité de réagir parce qu'ils étaient morts par le déplacement ». Pour lui, la « capacité à réagir » quand un match s'enclenche mal est un élément primordial au plus haut niveau.

Du fait de la pression qui s'exerce sur l'entraîneur, le risque est grand de voir émerger des préoccupations de performance « à tout prix », débouchant sur une relation pédagogique directive, autoritaire, voire violente vis-à-vis de l'entraîné⁷. Thierry Anti évite cet écueil en commençant à évoquer directement le problème des déplacements avec les dirigeants du club. En tant que nation montante du handball, certains codes liés au très haut

niveau, notamment en ligue des champions, ne sont pas encore maîtrisés par ceux qui accordent une place prioritaire au championnat.

En outre, l'arrivée d'un joueur gaucher au poste d'arrière droit n'a pas réglé le problème de la composition de l'équipe. Handicapé au tir et hors de forme, Thierry Anti constate que les difficultés à ce poste ne sont pas terminées. Le fait d'être nouvel entraîneur l'empêche de s'appuyer sur sa connaissance des joueurs, et en même temps, l'amène à traiter le cas de chaque joueur avec un regard neuf. Dans une étude de la dynamique des interactions entre un entraîneur et une athlète de haut niveau, des auteurs ont montré que dans l'entraînement, bien connaître les joueurs était ambivalent. Compte tenu de l'histoire de leur relation avec les joueurs, les entraîneurs peuvent avoir des idées reçues et mésinterpréter certains événements vécus avec eux⁸.

Une deuxième séquence de matchs positive

Période 6 : d'un discours fondateur aux victoires déterminantes

Après un retour à Nantes durant la semaine de la Toussaint, Thierry Anti revient à Lisbonne et propose aux joueurs de faire un bilan des semaines passées, en prévision d'un mois de novembre très



chargé en matchs et en échéances capitales : « il fallait que je dise des choses très fortes, il fallait que ça soit précis et direct. C'était un moment nécessaire pour faire ce constat, pour que tout le monde prenne conscience où j'en étais, pour que ça se corrige très très vite ». Il s'appuie sur son expérience des moments cruciaux d'une saison, au cours desquels « il faut qu'il se passe quelque chose, un fait marquant. Il faut qu'il y ait quelque chose qui va frapper les esprits, qui va faire réfléchir tout le monde, et qui va mettre les gens devant les responsabilités ». L'idée est autant de communiquer avec les joueurs que d'imposer un fonctionnement à respecter scrupuleusement, par un jeu simplifié, constitué de quelques enchaînements seulement.

Suite à ce discours, le Sporting connaît plusieurs victoires majeures. Pour l'entraîneur, l'équipe est de plus en plus « unie, comme une fratrie » et « connectée » à lui. La relation entraîneur/entraîné devient de plus en plus positive. Selon A. Essadek⁶, plus l'idéalisation face à la figure de l'entraîneur est présente, plus l'asymétrie relationnelle s'accroît et le fantasme d'une nécessité de l'entraîneur se dessine. Autrement dit, l'entraîneur gagne à asseoir sa légitimité face à l'équipe, afin de construire dans l'esprit des joueurs la nécessité de sa présence auprès d'eux. Il en résulte que lors des matchs, « les joueurs se sont fait plaisir »,

et leur jeu était « très cohérent par rapport à ce qui a été dit avant ». En particulier, l'équipe décroche un match nul à Porto, face à cette équipe en pleine confiance, qui multiplie les exploits en ligue des champions.

Dans la continuité de la période précédant la Toussaint, l'entraîneur ressent aussi plus de discussions et d'échanges au sein du club. La qualification aux matchs de barrage pour poursuivre le chemin en ligue des champions est également actée à domicile, le 30 novembre, contre l'équipe suédoise qui leur avait tant posé de problèmes au match aller. Thierry Anti confie que « c'était une super ambiance, c'était fort ». Il n'hésite pas à endosser un rôle, comme au théâtre, mettant en scène ses émotions et exploitant les processus de contagion émotionnelle pour alimenter cet élan individuel et collectif, au service de la performance des joueurs¹⁰.

Période 7 : une fin d'année sereine à l'écoute des joueurs

Première du championnat portugais, qualifiée pour les barrages en ligue des champions, l'équipe de Thierry Anti finit l'année sur une note positive, ce qui se ressent dans l'état d'esprit de l'entraîneur. Il termine l'année en recevant chaque joueur en entretien individuel, en accord avec une conception de l'entraîneur comme un leader empathique : « je veux bien être un leader, je veux bien que vous me suiviez, mais pas un dictateur. Il est important de savoir écouter. Je ne peux imaginer faire ce métier sans empathie ».

Habitué à ces temps de discussion, qu'il propose chaque année à ses joueurs, il doit toutefois faire face aux barrières de la langue, même s'il a fait l'effort, tout au long des semaines écoulées, d'apprendre le portugais : « avec le français je maîtrise assez bien le fait d'amener la personne à ce qu'elle se confie. Mais là, tu parles en anglais ou en portugais ». Ces temps permettent toutefois d'en savoir plus sur les joueurs. Thierry Anti est notamment marqué par l'entretien avec le capitaine, qui confie sa satisfaction d'endosser ce rôle.

Selon M. Lévêque¹¹, les entraîneurs gagneraient à s'ouvrir davantage à la parole des joueurs, notamment sous la forme de « débriefings » sollicitant leur implication, plutôt que de privilégier des interventions prescriptives et souvent unilatérales. En sport comme ailleurs, toute pédagogie se négocie entre autorité et empathie. Mais par rapport aux autres secteurs éducatifs, l'entraînement semble constituer un ultime bastion de pédagogies directives : l'entraîneur fixe les modalités et les objectifs, puis corrige l'exécution par l'athlète.

La démarche de Thierry Anti, consistant à se mettre à l'écoute des joueurs en cette fin d'année 2019, comme pour compenser un discours incisif formulé un mois plus tôt, entre dans la perspective de faire coïncider le projet de l'entraîneur et celui de chacun des joueurs.

Conclusion

Lors de la deuxième partie de la saison, les défis seront nombreux pour l'équipe de Thierry Anti : conforter une première place au classement portugais, et poursuivre le plus loin possible l'aventure européenne. La recherche va se poursuivre afin de déboucher sur une vision globale de la dynamique de l'activité de l'entraîneur à l'échelle de la saison.

Lorsque l'ensemble des données auront été recueillies, un traitement en profondeur de l'entretien de Thierry Anti nous permettra de comprendre les processus sous-jacents aux moments de continuité, de bifurcation et de bascule qu'il aura connus durant la saison.

Plus globalement, l'intérêt de ce type de recherche est de dépasser une analyse essentiellement comportementale de l'entraînement, encore dominante aujourd'hui, pour intégrer les composantes plus subjectives liées à l'expérience des entraîneurs¹². Simultanément, l'objectif est de proposer des connaissances directement exploitables par les praticiens, afin qu'ils puissent enrichir leur réflexion et leur action. ■

6. Debanne, T. & Fontayne, P. (2012). Étude des discours d'entraîneurs professionnels durant une rencontre de Handball selon la perspective du « Coaching Model ». *Movement & Sport Sciences*, 76(2), 11-23.
7. Visioli, J. & Lombardo, S. (2019). La relation pédagogique entraîneur/entraîné : l'éducation au service de la performance ? In J. Visioli, *La relation pédagogique*, Pour L'action, eds. Revue EPS.
8. K/Bidy, J. & Escalié, G. (2016). Analyser la dynamique interactive entre un entraîneur et une athlète de haut niveau pour optimiser les situations d'entraînement : Contribution d'un programme de recherche en anthropologie culturaliste. *Recherche & formation*, 81(1), 51-64.
9. Essadek, A. (2015). L'ordre au bénéfice de la construction de la performance sportive : dynamique et résistance dans la relation entraîneur-entraîné. *Topique*, 132(3), 135-144.
10. Poizat, G. (2005). Le sport de haut niveau : que d'émotions ! In L. Ria, *Les émotions*, Pour l'action, Paris, eds. Revue EPS.
11. Lévêque, M. (2015). Pour l'implication du sportif de haut niveau dans la conception et la mise en œuvre de sa préparation. *Staps*, 109(3), 41-55.
12. Cloes, M., Lenzen, B. & Trudel, P. (2009). Analyse de la littérature francophone portant sur l'intervention de l'entraîneur sportif, publiée entre 1988 et 2007. *Staps*, 83(1), 7-23.