

INTRODUCTION

Le coaching est devenu la nouvelle « tarte à la crème » du management. On ne peut plus mettre le pied dans une assemblée de chefs d'entreprise, de directeurs du personnel, d'experts en ressources humaines ou de consultants sans entendre ce mot, employé de façon récurrente. Malheureusement, la vogue dont jouit ce terme entraîne une foule d'utilisations douteuses et de contresens, chez des personnes généralement bien intentionnées mais qui l'appliquent à des concepts anciens. Dans ce mémoire, je vais m'efforcer de clarifier cette notion de coaching, et plus précisément de coaching d'arbitres, puis son origine, sa définition et son sens.

Au préalable, je dois revenir sur quelques données qui vont aider le lecteur à comprendre l'intérêt de cette étude. La population d'arbitres en basket-ball connaît en permanence un taux d'entrée (débutants) et de sorties (abandon et arrêt) s'accompagnant d'un ratio qui tend à être inférieur à un. Ce constat peut avoir pour effet, d'ici quelques années, une diminution de la qualité de l'arbitrage au plus haut niveau français, et dans les autres divisions ainsi qu'une absence drastique d'officiels dans les plus petites divisions. On comprend alors pourquoi ce facteur ne peut que compliquer la progression constante des joueurs et joueuses. De plus, des entraîneurs, des éducateurs sont présents pour encadrer ces joueurs alors que les arbitres ne sont ni assistés ni véritablement accompagnés. Un des objectifs majeurs de la fédération est d'inverser la tendance de ce ratio par la formation et le suivi des arbitres. Le spectateur-consommateur exige, des joueurs, une compétence professionnelle. Il en est de même concernant les arbitres. Cet état de fait crée parfois des situations paradoxales. Il est demandé aux arbitres de manifester une compétence de très haut niveau sans pour autant en avoir tous les moyens. En effet, le bénévole est jugé sur ses bonnes intentions et il ne se sent pas tenu à des résultats comme le professionnel lié par un contrat ; d'où un problème de performances et d'efforts pour y parvenir.

Le regard de l'arbitre doit pouvoir juger de la manière la plus correcte, pour ne pas léser le travail, réalisé toute la semaine, par le sportif ou par l'entraîneur dans le cadre de son travail. Aussi, la performance de l'arbitre doit-elle être comparable à celle du joueur (préparation physique, préparation psychologique et mentale (gestion du stress, gestion des déplacements, gestion de l'équilibre familial)), connaissances (jeu, règles, règlements, droits, actualités...), applications vidéo (vision des matchs, entraînement vidéo), suivi médical et paramédical (un à deux matchs par semaine), gestion de son état de fatigue (saisons longues), formation d'autres officiels (gestion humaine).

Ce constat récent établi par la Commission Fédérale des Arbitres et Marqueurs Chronométrateurs (CFAMC) relate qu'une majorité d'arbitres néoformés abandonnent l'activité avant trois années de pratique. Dans ce cadre, quelles sont alors les actions à mener pour recruter, fidéliser les arbitres ? Comment optimiser la formation pour améliorer le niveau de performance ? Que doit-on changer, dans nos pratiques, en terme de pédagogie ? Je vais m'attacher à démontrer, qu'en investissant tant sur le plan relationnel que technique, les officiels pourront progresser et sortiront plus performants. Un des moyens mis en place est le coaching.

Nous verrons dans un premier temps comment caractériser un coach d'arbitres. Ensuite, des actions pédagogiques seront proposées. Dans un deuxième temps, nous exposerons le travail de suivi d'un groupe d'arbitres. Puis, nous évoquerons la manière dont le coach doit être actif durant les rencontres. Un questionnaire, envoyé aux coachs d'arbitres et entraîneurs de haut niveau français et étrangers, permet de dégager les compétences requises et celles à perfectionner pour coacher des arbitres. Les nombreux retours ont permis d'avoir un avis fiable et significatif de la fonction d'entraîneur coach d'une part puis de coach d'arbitres d'autre part. Enfin, le potentiel de l'arbitre est un facteur déterminant dans la progression du jeune officiel ; il sera étudié dans une dernière partie.

I- PROPOSITIONS PEDAGOGIQUES ET OBJECTIFS

1- Ecoles d'arbitrage

Les écoles d'arbitrages sont les structures développées dans les clubs (ou les regroupements de club). Elles existent déjà et contribuent au développement en matière de formation traditionnelle, mettent en place de nouvelles filières de formation. Depuis quelques années, il a été mis en place la labellisation des écoles d'arbitrages. En effet, il n'y avait pas assez d'occasions pour pouvoir former et suivre tous les arbitres. La seule formation proposée était la formation départementale des arbitres. Les jeunes se retrouvaient donc envoyés au Comité Départemental une fois par semaine. Ces déplacements conjugués aux semaines scolaires créaient des difficultés de fonctionnement. Aussi, afin de pallier au manque de place dans cette formation, une solution alternative a-elle été trouvée: les écoles d'arbitrage. Ces écoles se déroulent directement dans les clubs, encadrées par un formateur reconnu. Les séances sont mises en place selon le même schéma que la formation départementale mais avec un effectif plus restreint favorisant l'écoute, l'attention et surtout la progression du stagiaire. Les arbitres formateurs peuvent alors relayer et distiller leur savoir tous les week-ends, directement dans les clubs formateurs.

2- Stage camps d'été

La Fédération Française de basket-ball met en place depuis cette année des camps arbitres. Ils sont organisés durant les vacances scolaires (juillet et août). Ceux-ci consistent en un stage de une semaine. Les stagiaires sont encadrés par des arbitres reconnus au plus haut niveau, ceci afin de leur apprendre à arbitrer ou pour se perfectionner. Il y a un véritable suivi durant les 6 jours de camp et après cette formation, les cadres sont engagés dans l'accompagnement, « la mise en route » du jeune officiel.

Ces différentes formations viennent en complément de celles déjà dispensées par les commissions départementales et régionales. Pour y avoir participé, je peux écrire qu'elle semble être la meilleure pour former un arbitre départemental. La durée est optimale pour initier une réelle motivation chez le stagiaire. Bien sur, l'arbitre doit être motivé à la base pour s'inscrire à ce camp, mais cette semaine lui donne un goût précis de l'activité réelle. Tous les contenus peuvent être abordés sur le terrain avec comme support un camp de joueurs et il n'y a aucune pression ressentie contrairement aux examens qui pourraient être stressant pour certains. La formule idéale consiste même à rassembler un camp de formateurs sur le même site.

3- Coaching des arbitres

a- Généralités

Dans le sport, le coach est reconnu comme étant le manager de l'équipe. Ce mot n'est pas nouveau dans le domaine sportif. A l'origine, le terme remonte au XV^{ème} siècle, en Hongrie. Il a donné dans notre langue le « coche » c'est à dire une voiture de transport tirée par des chevaux. Quand il désigne le cocher, il a pour synonymes : guide, accompagnateur, et par extension : entraîneur, conseiller, formateur. Lors des rencontres de basket-ball, il est mentionné sur les feuilles de matchs internationaux comme « coach », alors que comme mentionné en préambule, nous l'appelons entraîneurs. Bien sur, pendant une rencontre, c'est lui qui manage et coache les joueurs. La définition que le *Nouveau Petit Robert* donne du mot *coach* abonde dans ce sens : “ Personne chargée de l'entraînement d'une équipe ou d'un sportif. ” Et le *Concise Oxford Dictionary* de préciser: “ *To Coach -to tutor* {enseigner), *to train* {former). Mais nous ne sommes pas beaucoup plus avancés, car il existe de multiples manières de faire tout cela, et certaines n'ont rien à voir avec notre terme. Le coaching concerne davantage la façon de transmettre que la teneur même de ce qui est transmis. Ce n'est pas seulement

un outil de management que l'on peut appliquer dans une multitude de situations: le planning, la résolution des problèmes, le suivi du fonctionnement, l'apprentissage de compétences nouvelles, le développement individuel et, celui de l'esprit d'équipe. Le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel de l'arbitre ou d'un groupe d'arbitre (d'où la notion de collectif...), pour le porter à son niveau optimal de performance. La relation entre un coach et son élève est fondée sur la confiance et le partenariat dans l'effort.

A mon sens, il existe trois équipes sur un terrain de basket : les deux équipes et les officiels (arbitres et officiels de table). Ces équipes ont toutes un but lors de la rencontre. L'objectif de chaque équipée est de tout mettre en œuvre pour réussir son match, sa performance. Sans revenir sur la nécessité d'avoir un entraîneur pour les deux équipes, il peut se concevoir aussi que le duo arbitral doit avoir un leader. Chez les jeunes arbitres, il est rare de voir de réelles personnalités au point qu'un des officiels puissent diriger la paire. D'où mon intérêt de mettre en place un coach qui aura en charge le duo. Je suis aussi parti du postulat suivant : le duo- (ou le trio-) arbitral est une équipe où il existe des relations humaines, des compétences techniques à mettre à la disposition du jeu. Chacun sur le terrain a un rôle bien déterminé ; et, basé sur ce principe de relation entraîneur-joueur, le coaching a été introduit dans le but d'être appliqué à l'arbitrage.

Au total, les raisons qui font que j'ai choisi de mener cette action sont :

- i- depuis plusieurs années, je suis impliqué dans la formation des jeunes arbitres et des arbitres régionaux, de zone, de niveau national;
- ii- les arbitres sont seuls de par leur fonction. Ils voyagent continuellement. Un des objectifs est de leur apporter une assistance, un suivi ;

- iii- nous recrutons régulièrement de nouveaux officiels mais le but est de les garder motivés ;
- iv- enfin, le fait de voir l'évolution des arbitres lors de camps d'été ou de stages, donne vraiment envie de s'investir et de voir l'évolution de leurs performances sur toute une saison sportive.

b- Définition du coaching ou qu'est ce qu'un coach ?

Le coaching est l'accompagnement personnalisé d'une personne (le coaché) dans le but de développer son potentiel et son savoir faire par une autre personne : le coach. C'est un puissant outil de changement. Il s'agit donc d'un travail entre ces deux personnes. Dans un premier temps, il est nécessaire d'écrire que au lieu de déclarer la guerre aux points faibles il faut renforcer les points forts du coaché. Le coaching est là pour cela. Les entraîneurs qui gagnent sont ceux qui touchent plus profondément leurs joueurs.

Il est aisé de décrire ce que signifie le mot coacher ; dans la littérature, il y a des centaines de livres sur le coaching. Mais j'ai souhaité savoir concrètement ce que signifiait coacher en interrogeant les entraîneurs professionnels ainsi que les quelques coachs d'arbitres ou tuteurs. Pour cela, j'ai établi un questionnaire qui a été envoyé à tous les entraîneurs de pro A, pro B et Ligue Féminine en France ainsi qu'à quelques entraîneurs à l'étranger. Enfin, des coachs d'arbitres ont reçu ce document (**voir annexes**). Les réponses aux questions me permettent d'argumenter les points évoqués ci-dessous. De plus, une des questions les plus intéressantes a été la suivante : « que signifie pour vous le mot coacher ? ». Les réponses les plus fréquentes ont été :

- Diriger (cité neuf fois)
- Motiver (cité cinq fois)
- Aider (cité quatre fois)

- Ne pas juger (cité trois fois)
- Orchestrer (cité quatre fois)

Je fais une différence significative entre diriger et orchestrer. En effet, le premier indique une orientation à prendre, dépourvue de questionnement, alors que le deuxième permet à la personne coachée de trouver elle même la solution à un problème là où elle croyait qu'il n'y en avait pas. On comprend alors l'intérêt de poser les bonnes questions.

- Analyser (cité quatre fois)
- Accompagner (cité trois fois)
- Corriger (cité trois fois)
- Former, enseigner (cité deux fois)

Je retiens encore les descriptions suivantes qui ne sont certes pas redondantes, mais qui verbalisent l'action de coacher :

- Écouter : être disponible, savoir susciter les bonnes questions et écouter les réponses
- Conseiller, renseigner, informer : tenir un rôle de conseiller
- Échanger, Comprendre le jeu, apporter une expérience
- Soutenir
- Sanctionner
- Communiquer
- Améliorer, Obtenir
- Etre positif
- Laisser les prises d'initiative
- Accepter les erreurs
- Organiser
- Moduler
- Rassurer

- Mettre en situation d'éveil
- Etre un Leader
- Gérer des Hommes et un groupe
- Savoir Faire - Faire

Selon Michel Gomez : « *Le plus difficile ce n'est pas d'entraîner des joueurs mais c'est de donner aux joueurs que l'on a choisis toute la valeur qu'ils ont en EUX* ». Il s'agit bien ici de favoriser l'expression du potentiel des coachés. Cette notion est revenue à maintes reprises dans les réponses des coachs de haut niveau.

Donner un conseil dans le cadre du coaching, c'est se mettre à la place de l'autre, mais avec ses propres perceptions et représentations. Il s'agit ni plus ni moins d'une projection. Frédéric Forte, nouvel et jeune entraîneur du CSP Limoges, écrit : « *Il me semble qu'il ne serait pas inintéressant pour des arbitres ayant beaucoup moins de vécu que le coach-arbitre, de faire une petite séance vidéo avec explication des cas les plus litigieux (bien ou mal sifflé) afin de connaître l'avis «officiel» d'un coach expérimenté. Le but n'est pas de juger, mais qu'il partage son vécu et son expérience, en disant : « dans cette situation, par rapport à tel joueur ou telle situation j'aurais personnellement sifflé comme ça PARCE QUE... Les entraîneurs de basket le font tous les jours avec leurs joueurs, pourtant jamais un joueur ne va dire : il me juge car lui, s'il avait été à ma place, il aurait fait comme ça. Le coach veut faire passer un message dirigé vers la performance de « son élève », non pas pour lui prendre sa place. Au contraire, il passe du temps pour le former et dans un dialogue comme celui-ci, le but est de chercher à développer des connaissances et des réactions par rapport à des joueurs qui ont la maîtrise du jeu (et donc un temps d'avance) puisque ce sont eux sur le terrain, qui prennent les initiatives. Il propose même d'utiliser l'outil vidéo en complément du coaching. On peut très largement adapté son discours au coaching des arbitres.*

c- Qu'est ce qu'un coach d'arbitre ?

Il est à distinguer trois cadres différents :

► Suivi

Un coach peut s'apparenter à la personne qui suit la formation d'un arbitre, qui l'accompagne tout au long de sa saison. Mais il n'est ni un enseignant ni un instructeur. Il est ni son contrôleur ni même son directeur. Son rôle n'est pas de résoudre les problèmes ni de prendre les décisions à la place du formé, mais plutôt de renvoyer un écho de la démarche, de conseiller en stimulant dans la prise de conscience, d'éveiller le sens critique et la perception. Bref, nous l'avons déjà évoqué plus haut, de rendre les choses plus faciles. On a vu que l'arbitre doit être performant dans plusieurs domaines. Le coach est juste là pour lui rappeler qu'il doit travailler ces secteurs techniques et le solliciter continuellement. Les coachs les moins efficaces ont tendance à abuser de leurs connaissances alors que les meilleurs mobilisent les ressources. Le bon coach d'arbitre est celui qui va l'emmener à un accomplissement à la fois de ses matchs, de ses performances et de sa carrière.

Quel est son rôle et quelles sont ses compétences ?

Il est concevable qu'il doit rester objectif et doit pour cela avoir le maximum d'attitudes positives et encourageantes (que ce soit dans l'écoute, dans les conseils ou bien les choix). Forcément, les qualités du coach d'arbitre sont les mêmes que celles de l'entraîneur. Il y a un suivi individualisé de l'officiel au cours de la saison et cela demande énormément d'investissement, non pas qu'il soit nécessaire de passer beaucoup de temps avec un arbitre, mais qu'il y a plusieurs dizaines d'officiels à suivre et ce, quel que soit le niveau.

Il n'est pas nécessaire que le coach soit trop autoritaire quelle que soit la teneur des messages. Il doit par contre s'assurer que le coaché a compris. Le simple fait de dire les choses doit faire prendre conscience au formé de l'impact du message.

L'expérience reste très controversée. En effet, certains imaginent qu'il est nécessaire que le coach ait eu un vécu d'arbitre, une grande carrière pour être un bon coach. A mon avis, cela peut influencer la reconnaissance. Mais une personne qui a et met en application les qualités énoncées plus haut, doit faire un excellent coach, sans pour autant avoir arbitré longtemps et au plus haut niveau.

Mais un des tous premiers et meilleurs coaching chez le jeune arbitre reste l'entourage familial, pour ceux qui ont la chance d'être suivi. Une étude « sociologique » montre que la plupart des arbitres qui ont pu réussir une carrière de haut niveau ont eu la chance d'avoir à la base l'aval de leurs parents, aux tous premiers stades de leur carrière. Un suivi, un accompagnement, favorisent la réussite. Au contraire, si il y a un frein on peut facilement imaginer le forfait du jeune. Mais l'arbitre doit aussi savoir se prendre en charge, sans attendre continuellement une assistance. Sénèque, philosophe du premier siècle, écrivait : *" Il n'est de vent favorable pour qui ne sait où il va "* ; Lettre 76 à Lucilius. Toutes les ressources qu'il pourra développer seront autant d'atouts qui l'aideront à réussir.

► A l'entraînement

Le coaching passe par les périodes d'entraînement où l'accompagnement de l'arbitre en formation est une des sources de progression. Une pratique très utilisée consiste à accompagner en vue de diriger les placements et déplacements sur le terrain. On peut parler d'« ombre ». L'objectif de l'arbitre est de suivre les conseils quant à cette mécanique d'arbitrage. Cette méthode est éprouvante pour le coach, d'autant qu'il peut y avoir plusieurs rencontres à suivre. Les avantages sont : facilité pour savoir se placer. Le gros point faible de cette technique est que le coach ne peut suivre qu'une personne à la fois.

Une autre pratique peut consister à diriger à la voix les arbitres, comme le ferait les entraîneurs. Le coach se situe sur la touche. Cependant, on imagine facilement qu'en cas d'erreur ou de doute, les messages passés peuvent être mal interprétés pas les joueurs et entraîneurs. Même si ce sont des situations d'entraînement, il est préférable de préserver la crédibilité de l'arbitre ; il y a suffisamment de situations au cours du jeu où l'arbitre peut être mis en difficulté.

Je me suis alors décidé à utiliser une technologie de communication composée de talkies-walkies et d'oreillettes. Ce système est simple d'utilisation : le coach possède un émetteur et les arbitres un récepteur sur lequel est branché une oreillette. L'arbitre place son matériel léger dans son short ou son pantalon puis il fixe son oreillette de façon à être relié en permanence. Le coach peut tout simplement parler à ses arbitres du bord du terrain et l'arbitre peut même poser une question à son coach via un micro incorporé **(photos 1 et 2)**.



Photo 1 : Le coach dirige les officiels sur le terrain grâce à son micro relié à son talkie-walkie émetteur.

La communication est simple, discrète et efficace.



Photo 2 : l'arbitre a un talkie-walkie récepteur accroché à la ceinture. L'oreillette lui donne en direct les informations choisies par le coach. Sans être dérangé, il peut arbitrer tout en intégrant des points clés.

Pour cette technologie, plusieurs techniques ont été utilisées :

- Chaque arbitre a son propre canal ; le coach parle à l'un ou à l'autre, indépendamment. Cette technique a l'avantage de ne pas perturber l'arbitre qui n'est pas concerné par la décision. Cependant, une majorité des décisions et la couverture du jeu concernent les deux officiels. Je ne suis pas très favorable à cette méthode car il faut changer de canal avant de communiquer.
- les deux arbitres ont les mêmes informations ; c'est-à-dire qu'un seul canal est connecté

Les premières minutes d'utilisation pour le coaché sont terribles. Quelqu'un lui parle durant son match, il faut courir avec un cordon et avoir une oreillette « greffée » en permanence. C'est pourquoi, l est recommandé au coach

de ne pas parler en continu. Diego Valenzuela, arbitre sur un camp d'été a écrit : « *le coach doit savoir à quel moment intervenir et surtout à quel moment ne pas intervenir pour que l'arbitre puisse rester dans son match* ». Son commentaire rejoint ceux de tous les candidats qui ont essayé ce système. Ils ne veulent pas forcément beaucoup d'informations et qu'elles soient les plus brèves possibles. L'objectif n'est pas de commenter le match avec les arbitres, il est de donner quelques indications pour permettre à l'arbitre de mieux juger ou de prendre conscience de ces points faibles ou forts. En aucun cas, le coach ne décide et n'arbitre à la place du coaché. Tahar Assed-Liegeon, entraîneur d'équipe de France cadets, réagit ainsi : « *la vraie question c'est : qui arbitre ?* » Il y a une forme de suspicion.

De façon générale, le coach ne doit pas être directif. Par exemple, il ne doit pas dire : « siffle, t'as bien vu que l'écran est mobile ». Cela aurait pour effet de provoquer un décalage dans les coups de sifflets, de stresser l'arbitre. Une question embarrassante est : « pourquoi tu n'as pas sifflé ? » car l'arbitre, pour des raisons matérielles, ne peut tout simplement pas brancher son micro et répondre. C'est pourquoi, le fait de poser des questions fermées induit automatiquement une réponse appropriée. Exemple : « ne penses-tu pas que tu serais mieux placé poste bas à droite ». L'arbitre n'a pas à répondre ; un seul signe de la tête ou un déplacement vers la zone conseillée sera la réponse attendue. Ou encore : « crois-tu que le joueur qui posait l'écran était immobile au moment où le contact s'est produit ? » ; ce qui est sous-entend qu'il n'a pas sifflé cette faute offensive alors qu'il aurait du. C'est plus diplomate, plus adroit et donc plus bénéfique.

Après un temps d'adaptation de plusieurs minutes, le coaché se sent plus à l'aise. Il peut réceptionner correctement les aides et le bénéfice se ressent très vite. L'avantage de ce système émetteur récepteur est que le coach est en contact permanent pour distiller des informations quant à la mécanique, au jugement et au choix des décisions, aux comportements et attitudes... Autre bonus : sans attendre la fin de la rencontre pour débriefer avec l'outil vidéo, l'arbitre reçoit

l'information en direct. Il a alors la possibilité de comprendre et de corriger très vite ses défauts. Il peut avoir l'explication d'une notion qu'il ne connaît pas, il est conseillé techniquement. Le fait de corriger certains défauts en direct est un gain de temps considérable et cela facilite la progression vers d'autres mini-objectifs à atteindre. Aussi, cela se fait-il de façon discrète contrairement au coaching à la voix et un débriefing des situations peut être fait « à chaud » **(photo 3)**.



Photo 3 : Un coach débriefe le match d'entraînement avec deux jeunes stagiaires. Parler et écouter après la prestation est source de motivation, de progression pour les coachés.

Ce système est déjà utilisé au football ou au rugby pour permettre aux arbitres de communiquer entre eux. D'après Didier Mené (arbitre de rugby ayant officié trois finales de championnat de France), c'est un progrès dans la communication. L'information apportée n'est plus visuelle mais verbale. L'information visuelle peut être erronée alors que l'information verbale reste mieux comprise. Dans notre sport, même si cette technologie n'a aucun intérêt pour les arbitres, elle peut améliorer considérablement la communication entre coach et arbitres.

► En match

Le coaching a aussi lieu pendant la rencontre :

Il faut retenir que l'objectif ultime est de travailler et d'améliorer la qualité de l'arbitrage. Dans le cadre d'une évaluation globale, nous attendons la fin du match pour donner des outils à l'arbitre. Lors de rencontres officielles, l'utilisation des talkies-walkies peut ne pas être appréciée par les entraîneurs. Alors, le coach est présent près de la table de marque. Dans ce cadre là, un apport donné à l'arbitre est mis en application immédiatement lors des temps morts, des intervalles entre les quarts temps de jeu (**photo 4**). Mais le coach ne peut en aucun cas induire, modifier, favoriser une décision ou intervenir dans le déroulement de la rencontre (gestion d'un entraîneur, gestion de la table de marque,...). Son activité est réelle au cours de la rencontre, il peut se tenir debout ou assis, communiquer par des gestes avec les arbitres.



Photo 4: Le coach écoute et donne ses consignes aux arbitres pendant un temps-mort. Sur le fond de l'image, on aperçoit l'entraîneur de l'équipe locale qui lui aussi coache ses joueuses. Chaque équipe sait maintenant ce qu'elle a à faire sur le terrain.

Pour les mêmes raisons que décrites plus haut (voir chapitre à l'entraînement), je crois qu'il ne doit pas se mettre en avant lors des phases de jeu. Il est préférable que l'essentiel de ses messages passent durant les temps morts (**photo 5**). Les arbitres seront plus réceptifs. La procédure requise est décrite dans le chapitre procédure.



Photo 5 : Le coach écoute puis intervient en donnant ces conseils entre deux quart temps. C'est l'opportunité pour lui de susciter des interrogations pour aider l'arbitre à se remettre en question et à s'améliorer.

d- Procédure

L'application consiste concrètement à :

- Assister, aider dans le briefing et le débriefing
- Assister, aider à la lecture du jeu
- Renforcer la concentration et l'attention
- Contrôler le stress, les émotions
- confirmer le ton donné à la rencontre
- aplanir les doutes
- aider à fixer des objectifs techniques de travail sur le match. Les arbitres sont sensibles à tout ce que le coach va leur apporter. Rencontrer les arbitres individuellement avant les rencontres et mettre au point une liste de buts pour chacun, correspond à la mise en route de leur activité. Persévérer dans des buts qualitatifs pour mesurer leur progrès est nécessaire.
- assurer un suivi technique entre ce qui est appris lors des séances de formation et ce qui est vu sur le terrain
- Mettre en place des conseils en mécanique d'arbitrage
- Ecouter et renseigner
- Diriger la mécanique d'arbitrage
- Mettre en œuvre une tactique motivationnelle (Améliorer la confiance en soi). Induire le savoir être positif (dialogue interne positif): quand il font de bonnes choses, leur faire la remarque. Mais éviter de détruire la motivation intrinsèque Après qu'il ait commis une faute, aider l'arbitre à se voir mentalement exécuter parfaitement l'action incriminée plutôt que de s'attarder en pensée sur cette erreur. Il ne doit pas conditionner son esprit à renouveler cette faute. Thill et Fleurance ont décrit cette technique pour les athlètes
- Débriefe collectivement et individuellement chaque arbitre
- Discrétion lors des interventions « terrain »
- Favoriser le travail en équipe à 3
- Ne pas hésiter à encourager un arbitre lors de situation délicate (éventuelle erreur). Lui permettre de mieux gérer l'erreur en réorientant vers des choses positives
- Construire et non détruire l'arbitre

Ce sont autant de compétences à avoir pour bien diriger le duo arbitral. L'essentiel du travail se fait aux temps morts, entre les quarts temps et à la mi-temps. Bien sur, on imagine bien que la parole et les regards sont utiles au cours du jeu. L'arbitre devra prêter une attention particulière à tout indice {visuel ou auditif) qui puisse lui permettre de corriger ses points. Le non verbal est primordial et correspondrait à plus de 70 % de notre communication. D'où l'intérêt de se connaître et de se voir en vidéo pour savoir comment on communique. Quels sont les signes, les attitudes chez moi qui peuvent induire tel ou tel comportement.

Au tennis, il existe cette forme de coaching dans certaines compétitions. On a tous vu le coach motiver, parler à son joueur entre deux jeux. Dans notre sport, le principe est le même : permettre à l'arbitre de rester dans le match. Lors des pauses, il est bon de revenir sur les décisions discutables, sans trop insister, seulement pour remettre l'officiel sur les bons rails. Mais comment y parvenir ? Contrairement à une opinion curieusement très répandue, il ne suffit pas de lui dire. " Fais attention! " " Observe bien ce qui se passe! " - hélas, ça ne marche pas. Cela risque même de générer des résistances qui peuvent s'exprimer, explicitement ou non, sous forme de répliques telles que: " Mais évidemment, que je fais attention! Qu'est-ce que tu crois! " ou " Oui, oui... je sais, je sais! " ou " Et qu'est-ce que je fais, hein ? ! Cette méthode peut avoir comme effet de stresser l'arbitre. Mieux vaut lui faire trouver la réponse à la cause ciblée par le coach.

Le fait d'être suivi par ce biais permet à certains arbitres une assurance supplémentaire pour officier et une reconnaissance que n'a pas encore l'arbitrage chez les jeunes. Pour les arbitres peu confiants, il est bon de savoir que leur coach croit en eux. Par l'encouragement et l'appui, on peut les aider à adopter une attitude plus affirmative. Si le coach sait apprécier comment ils se sentent, il sera dans une meilleure position pour traiter leurs problèmes et les tenir motivés. C'est une notion nouvelle dans l'arbitrage, mais je crois qu'elle peut apporter

beaucoup au basket-ball et au relationnel entre les arbitres, les entraîneurs et les joueurs.

Il faut noter qu'une règle d'or dans cette technique est que le coach n'intervient pas sur les décisions qui sont prises par les arbitres et il ne peut modifier en aucun cas les décisions. Ce travail a été mis en place dans la ligue des Pyrénées il y a trois saisons et les résultats sont très encourageants. En effet, les entraîneurs sont satisfaits essentiellement parce qu'ils ne s'occupent plus des décisions arbitrales. Leurs témoignages montrent qu'ils savent qu'un coach est là pour faire les réglages. Ils se consacrent ainsi plus facilement au jeu. Les propos de Michel Gomez corroborent ce constat : « *On dilue les responsabilités, la pression, les conflits entre les arbitres,....etc* ». Cette technique a aussi pour objectif de montrer à tous les acteurs et spectateurs que l'arbitre travaille, qu'il a une performance à atteindre.

II- QUESTIONNAIRE ENTRAINEURS ET COACHS DE HAUT-NIVEAU

Comme je l'expliquais, un document a été adressé aux entraîneurs/coachs de haut niveau ainsi qu'aux coachs d'arbitres de haut niveau (**voir annexes**). Les réponses aux questions me permettent d'argumenter les points évoqués ci-dessous.

1- Catégorie

A la première question posée, il y a unanimité quant à la catégorie où le coaching doit commencer à être utilisé. La catégorie minimales a été plébiscitée 22 fois sur 24. C'est la catégorie où la qualité du jeu est telle que l'arbitrage peut s'exprimer, voir être mis en difficulté. C'est l'âge où le joueur, tout comme l'arbitre, est en pleine formation.

2- Compétences du coach

J'ai proposé dix items qui me paraissaient fondamentaux et je leur ai demandé de les classer par ordre d'importance de un à dix. Les mieux classés étaient pondérés de l'indice le plus bas. J'ai fait le total des points cumulés pour chaque item, sur les 24 questionnaires reçus. Je propose un graphe (**figure 1**) qui représente ce classement à lire de gauche à droite, des mieux classés vers les moins bien classés.

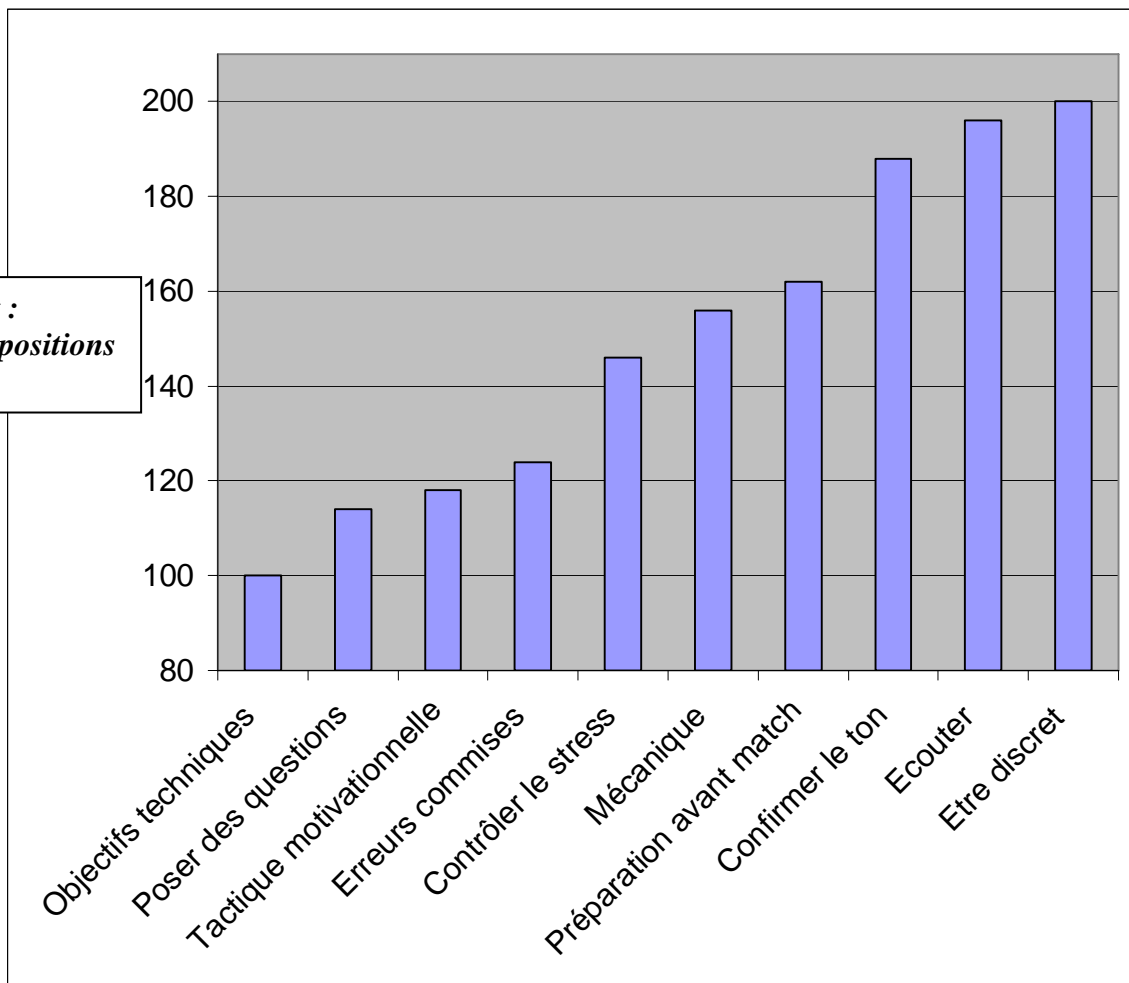


Figure 1 : Classement des principales caractéristiques d'un coach pour arbitres.

Cette figure a pu être établie grâce aux résultats, exprimés en points cumulés par item, rassemblés dans le **tableau 1**. On observe sur la **figure 1** que les objectifs techniques ont reçu le meilleur classement, exprimé en points cumulés pour 24 réponses. Il y a 100 points contre 114 et 118 respectivement pour les sujets « savoir poser des questions pertinentes » et « tactique motivationnelle ». « L'aide à la gestion des erreurs commises par les arbitres » arrivent en quatrième position. Ces résultats sont significatifs car le panel de personnes interrogées comprend des entraîneurs, des coaches d'arbitres et des arbitres.

ITEMS	Nombre de points cumulés
Objectifs techniques	100
Susciter des questions	114
Tactique motivationnelle	118
Erreurs commises	124
Contrôler le stress	146
Mécanique	156
Préparation avant match	162
Confirmer le ton	188
Ecouter	196
Etre discret	200

Tableau 1 : données recueillies suite au questionnement des coachs, entraîneurs et coachs d'arbitres. Chaque item a fait l'objet d'une somme des positions exprimées par les personnes interrogées (24 au total).

Ce qui est à noter est que la discrétion ne semble pas être un pré requis pour le coaching, mais je crois qu'il faut faire une différence entre coaching de joueurs et d'arbitres. Comme décrit plus haut, autant l'entraîneur doit faire pression sur ses joueurs, autant l'arbitre doit, si possible, passer inaperçu. Le rôle du coach est directement lié à celui de l'arbitre ; Si ces interventions sont audibles de tous, ce peut être une source de discrédit.

Ces données m'inspirent plusieurs commentaires, notamment pour les quatre premiers critères cités :

a- Déterminer des objectifs

► Qu'est ce qu'un objectif ?

Le rôle du coach est d'accompagner le pratiquant dans son projet. Il contribue à la mise à jour des objectifs successifs qui conduisent le sportif à l'excellence et à la performance. Les objectifs doivent être positifs et réalisables, ils ne sont pas forcément « réalistes ». Ainsi, le coach guide bien plus l'arbitre à la découverte de ses potentiels, qu'il ne le conseille effectivement. Selon Michèle Lagadec, coach professionnel, l'intérêt de fixer un objectif est de faire naître la motivation pour accéder à son niveau de performance et ainsi de programmer des actions.

Un arbitre comme un athlète doit savoir :

- Construire son objectif : l'identifier et l'organiser.
- Visualiser son objectif pour l'intégrer à son projet.

► Quelles sont les caractéristiques d'un objectif ?

Il existe 2 types d'objectifs :

- L'objectif de résultat (ou final).
- L'objectif de maîtrise (ou intermédiaire) : il permet de réduire l'anxiété et de planifier les actions. J'interviens (arbitre) sur le résultat de la performance du joueur, mais lui aussi intervient sur la réalisation de mon activité. Je suis et il est un facteur anxiogène. On peut représenter ces objectifs par l'image de l'escalier : les objectifs de maîtrise représentent les marches et l'objectif de résultat le podium.

* Il doit être précis, daté, mesurable : il indique une direction précise de l'effort et de son intensité, ce qui permet de construire un cheminement, une recherche de moyens, des objectifs intermédiaires, un programme et un planning d'entraînement. Il peut être la réussite sur une saison tout comme la réussite technique lors d'un match.

* Il doit être librement accepté par l'arbitre (il dépend de lui et uniquement de lui).

* Il doit être ambitieux, difficile, mais réalisable ce qui entraîne énergie et contrôle. Un objectif trop bas entraîne l'ennui, la démotivation et le stress de sous-pression. Un objectif trop haut entraîne déception, frustration, perte de confiance et stress de surpression.

* Il doit être évaluable et réactualisable ce qui entraîne le contrôle émotionnel. En effet, il faut mettre en place une procédure d'évaluation régulière et se donner le temps de faire ces évaluations. Hors, si l'objectif est évalué de façon aléatoire, la progression sera très imprécise. Il doit y avoir une évaluation régulière des acquisitions faites lors de la réalisation des objectifs de maîtrise afin de faire un réajustement des actions si nécessaire. Après chaque rencontre le coaché peut écrire sur un cahier de suivi, les points faibles et les points forts. Le coach l'aidera dans cette mission.

* Il doit être organisé dans le temps et décliné au quotidien, ce qui entraîne la confiance et la concentration. En effet, la vie de l'arbitre est organisée autour du projet à long terme, de sa carrière. C'est ce projet qui guide ses actions et ses pensées. L'organisation de l'objectif dans le temps, par la mise en place d'actions concrètes quotidiennes, permettra au sportif d'atteindre son projet final.

b- Savoir susciter des interrogations

On doit être convaincu qu'on obtient de meilleurs résultats sur le plan de la perception et de la responsabilisation en posant des questions qu'en assenant des affirmations. Il en découle que nous devons privilégier l'interrogation dans notre communication verbale. Le coach doit avoir cette grande capacité pour

poser les questions qui permettront au coaché d'analyser. Cependant, lorsqu'un coach s'adresse à un arbitre, le pourquoi est à éviter. Il peut impliquer une critique voilée et provoquer une réaction d'autodéfense. Les questions introduites par pourquoi et comment, si elles ne sont pas judicieusement précisées, provoquent un raisonnement analytique qui peut s'avérer nocif pour la performance. Il vaut mieux remplacer pourquoi par " Quelles sont les raisons qui ont fait que... ? " et comment par « Quels sont les moyens de ... ». Ces questionnements appellent des réponses plus spécifiques, plus concrètes et plus proches des faits. C'est un catalyseur de prise de conscience. Voici une question qui manque rarement sa cible: " Quelles mesures as-tu prises pour y remédier ? " Que l'on fait suivre de: " Quel a été l'effet de ces mesures ? " Ces questions mettent l'accent sur la valeur des actions entreprises, et sur l'écart entre l'action et la réflexion, face à une difficulté. Au delà de la simple appréciation, néanmoins indispensable, le feedback doit être informatif et orienté solutions et non problèmes. Le comment faire plutôt que le pourquoi ça n'a pas été fait.

Ce suivi sur le moyen terme d'un officiel requiert un investissement tant sur le plan physique, psychique que temporel pour le coach. C'est une mission qui me semble primordiale car l'activité de l'arbitre reste une activité solitaire. Le samedi, jour du départ pour le match, l'arbitre part souvent tout seul. Lors du retour, seul là aussi, l'arbitre peut se poser toutes les questions inhérentes au match. La question qui se pose à ce stade est: « est-ce que le coach doit intervenir à ce moment là ? ». L'arrivée des téléphones portables a fait que nous avons tous eu nos « coachs » en ligne après les rencontres. Pour ma part, je suis plusieurs arbitres. Ainsi nous convenons de nous téléphoner ou parfois de nous rencontrer, en fonction de nos déplacements. Cette pratique offre une grande souplesse de fonctionnement pour chacun.

c- Tactique motivationnelle

► Améliorer la confiance en soi

"Personne ne peut vous faire ressentir que vous êtes inférieur sans votre approbation" (Roosevelt)

La tactique motivationnelle a un réel impact sur la confiance des officiels. Les matchs au cours desquels j'ai coaché des arbitres m'ont appris que ma seule présence associée à des gestes et des paroles motivantes ont été à la source de réussite chez certains. Je ne dois malgré tout pas occulter que chez d'autres coachés, cela a installé un stress récurrent, les rendant inopérant.

► Améliorer la motivation

La motivation interne (ou " auto motivation ") est la seule vraiment efficace, et c'est là qu'intervient le coach. Demander aux gens d'être motivés est en soi une contradiction, mais le coaching peut néanmoins stimuler l'auto motivation, et transformer ensuite cette motivation en action productive. A ce stade, diriger à coup d'ordres ou d'instructions magistrales ne pourrait que saper la motivation et l'action à la racine.

Lorsqu'une personne fait bien son travail, il faut le lui dire et ainsi qu'aux autres membres de l'équipe, cela n'en sera que plus gratifiant. Pourquoi faut-il que ce genre d'information soit si souvent frappé de confidentialité. Il est primordial de motiver ses troupes. Seuls les coachs connaissent leurs arbitres, leurs personnalités, leurs attitudes. Pourtant, les tentatives pour mettre à jour leur potentiel ne réussira pas toujours. C'est un fait irritant de la vie. Selon le Guide d'Entraîneurs de Psychologie Sportive de Rainer Martens, une des responsabilités primaires du coach doit être "non seulement de trouver le moyen de motiver, mais d'éviter de détruire la motivation intrinsèque."

► Préparation mentale

Comment améliorer l'efficacité de l'entraînement mental ?

Il existe diverses techniques de préparation mentale que l'on peut inculquer aux arbitres. Quelques unes sont listées ci-après : l'imagerie mentale, la fixation des buts, la conscience de ses pensées, l'arrêt des pensées

automatiques, le développement des pensées positives et/ou rationnelles, la remémoration des états psychologiques associés aux performances, l'autosuggestion et le dialogue interne positif, la sophrologie, la concentration-relaxation, la création d'un climat motivationnel, l'assurance, l'aide à la gestion de l'erreur... On peut tirer bénéfice de la répétition mentale lors des séances de pratique spécifique. Par exemple, le fait d'imaginer un mouvement (imagerie mentale) entraîne des conséquences végétatives (fréquence Cardiaque, ventilation pulmonaire...) de même ampleur que celles qui accompagnent l'activité: ces effets s'expliquent par la mise en jeu de structures centrales de programmation motrice. Toutes ces techniques peuvent et doivent être améliorées à l'entraînement. En ce qui concerne le dialogue interne, le coach optimise la communication interne, celle que le sportif entretient avec lui-même. Le monologue interne négatif vient dans bien des épreuves contribuer au stress et à l'échec en parasitant le comportement, au détriment de la motivation et de la réussite.

Il existe aussi plusieurs modalités sensorielles: tactile, auditive, olfactive, visuelle, kinesthésique...Il est possible alors de travailler la répétition mentale kinesthésique. Les images doivent être riches en détails, vivaces, exactes (exemple : siffler une intervention sur le ballon en phase descendante). La répétition mentale ne peut s'avérer efficace au départ que si elle est consécutive à un accomplissement physique lié lui-même à l'entraînement. Aussi, est-il nécessaire que l'arbitre s'entraîne en club pour exécuter sans pression ces travaux. De même un exercice physique devrait toujours donner lieu à une répétition mentale afin de consolider sa trace en mémoire si cet exercice est réussi.

Nombreux sont maintenant les entraîneurs ayant compris que « le mental est tout puissant sur le corps » et l'arbitrage, qui demande d'importantes valeurs psychiques, doit en trouver l'utilité.

► Améliorer la concentration

Dans un premier temps, mieux se connaître permet une analyse des forces et faiblesses. L'arbitre doit répéter les choses, maîtriser parfaitement pour éviter le doute. Une bonne nutrition permet avant tout d'aller jusqu'à la fin du match, sans puiser dans les réserves glucidiques. Cela favorise les bonnes décisions au moment le plus important.

d- L'aide à la gestion de l'erreur : contrôle du stress

"Parfois un penalty est si important que l'on devrait le faire tirer par le président du club" (Pelé). Le stress, la pression peut être une des causes qui explique qu'un officiel perd pied. Le coach d'arbitre, présent à la table de marque, peut faire tampon avec l'entraîneur qui va chercher à savoir. Il fait office de « paratonnerre ».

L'erreur commise par un arbitre peut être un des catalyseurs de sa performance. En effet, certains arrivent à gérer l'erreur en oubliant immédiatement alors que chez d'autres elle va subsister plusieurs minutes. Il est alors nécessaire d'évacuer ; le coach peut permettre cette remise en route. Après avoir commis une erreur, on doit se voir mentalement exécuter parfaitement l'action incriminée (voir imagerie mentale) plutôt que de s'attarder en pensée sur cette erreur et ne pas conditionner son esprit à renouveler cette faute. Améliorer la confiance en soi correspond à un état d'esprit de soi, qu'il faut entretenir et développer. Elle est aussi liée à la condition physique du moment. La concentration, c'est arrivé à ne pas être dérangé par ce qui se passe à l'extérieur, être imperméable à l'environnement, et rester... concentré... c'est à dire fixé sur l'objectif.

La concentration peut être définie comme l'habileté à focaliser son attention sur la tâche en cours, et de fait, à ne pas être distrait ou affecté par des stimuli externes ou internes non appropriés. C'est un processus attentionnel, c'est atteindre son niveau d'activation physiologique le plus approprié, sans le dépasser.

e- La discrétion

Il ne faut pas confondre cette activité de coach de joueurs et de coach d'arbitres. Une majorité d'entraîneurs a répondu à ce questionnaire et la discrétion semble de loin le dernier critère requis pour leur coaching. Je reste persuadé que dans le coaching d'arbitres, une intervention évidente alors qu'une erreur d'arbitrage vient d'avoir lieu, peut avoir une incidence non négligeable sur le coaché.

3- Le débriefing entre acteurs est-il nécessaire ?

J'ai posé cette question car dans toute activité humaine, le fait de parler, permet d'aplanir les doutes, de clarifier des incompréhensions liées à une mauvaise communication. Les avis des personnes interrogées sont très mitigés ? En effet, certains, comme Tahar Assed-Liegeon pensent que « *dans l'absolu c'est une noble idée* » mais qu' « *il y a des limites* :

- *Après une rencontre, il y a un perdant et un gagnant, l'objectivité est floue.*
- *Pas le recul nécessaire pour confirmer une (ou des) impressions par des arguments et des faits avérés et quantifiés* ».

Cependant, une partie significative de l'échantillon contacté croit qu'un débriefing est certes nécessaire, « *mais pas forcément à chaud* » comme le préconise Nicolas Raimbault, responsable de la formation de cadres à la Direction technique Nationale.

D'autres encore pensent que l'échange doit se faire directement après la rencontre. Carole Delaune, coach d'arbitres sur la zone Ouest, écrit : « *OUI obligatoire, pour permettre d'expliquer certaines choses aux arbitres mais aussi aux coachs d'équipe* ».

Il ressort ainsi de cette enquête que tout le monde est favorable au dialogue mais il reste à fixer le temps et le lieu pour ce faire. Ce dernier point est source de divergence mais pas d'entrave à la mise en place du coaching.

4- Est-ce que le coach peut perturber le bon déroulement d'une rencontre ?

Très peu pensent que cette activité de coaching peut être un frein à l'activité basket. Au contraire, Jean-Luc Monschau s'exprime sur ce sujet: « *A ce jour, je n'imagine pas ce qui peut constituer une perturbation pour le coach des joueurs : lorsque l'arbitrage est bon, le coach des joueurs ne pense même pas à l'arbitrage* ». Et son frère Christian de répondre : « *je ne pense pas qu'il serait un facteur de perturbation, mais plutôt de cohérence et de régulation des tensions* ». La discrétion reste la principale condition qui doit permettre à toutes les parties de vivre agréablement la partie.

III- LE POTENTIEL

1- Généralités

Une dernière partie, concerne l'évaluation du potentiel chez l'arbitre suivi. Ce paragraphe trouve sa source dans un travail de réflexion qui a pour but d'apporter une assistance à l'évaluation du potentiel. L'objectif plus précis est de réduire la part d'aléatoire. En effet, la subjectivité induit parfois une incohérence pour les coachs qui doivent l'évaluer. Détecter un potentiel est à la source d'un travail sur le long terme, et permet à un coach de s'engager avec un arbitre.

2- Potentiel et performance

Nous ne devons pas confondre évaluation de la performance et évaluation du potentiel. Dans les pratiques de formation des arbitres de basket, ces deux notions sont omniprésentes. Il est clairement admis que l'évolution de l'arbitrage doit passer par une amélioration de la performance. Elle peut être le fruit de l'investissement, du travail des candidats.

3- Définition

Le potentiel peut être défini comme «l'ensemble des dispositions personnelles, encore incomplètement exploitées, qui peuvent permettre à une personne d'évoluer ou de s'orienter vers de nouvelles responsabilités, à court ou long terme.» De façon plus générale, il s'agit d'un pari, d'une projection dans le futur basée uniquement sur les éléments dont disposent les coachs le jour de l'évaluation. C'est l'extrapolation de la performance dans l'avenir. Sur le document en annexe (fiches d'observation du potentiel), des critères ont été sélectionnés : ce sont des éléments décrits et connus pour caractériser les arbitres de haut niveau. En effet, autant la fédération cherche à incrémenter le nombre d'officiels, autant la recherche de prospect est un des axes prioritaires.

4- L'évaluation du potentiel

Sans rentrer dans le détail des critères retenus, une démarche de son évaluation doit respecter quelques principes. Les contenus explorés pour tenter d'aller au-delà du discours convenu peuvent se classer dans les rubriques suivantes :

- Évaluer ou détecter cette notion repose sur la mesure d'écart entre la situation de référence et la situation observée, celle du « candidat » à l'évolution professionnelle. Deux axes conditionnent la qualité et la réussite de l'évaluation d'un profil : les compétences nécessaires pour officier au niveau requis et les capacités à se construire de nouvelles compétences, c'est-à-dire les « méta compétences ».
- Estimer la capacité à évoluer, dans un contexte de développement rapide
- L'apprentissage, c'est-à-dire les capacités, les moyens et les conditions identifiés.
- Mesurer les possibilités actuelles et futures de travail (compétences et savoirs)

Pour chaque élément de compétence repéré, une échelle de mesure permettra de valoriser le contenu et le mode d'utilisation de l'élément de compétence en question.

Cependant, la subjectivité de son évaluation implique qu'il doit être déterminé par plusieurs personnes pour que ce soit significatif. Cependant le coach est seul et il doit alors recouper ses impressions avec d'autres coachs. Autant il est facile d'annoncer que la prestation d'un arbitre n'a pas été bonne, autant il est difficile de parier qu'il ne s'agit que d'un accident de parcours. Pour ce faire, il convient de s'attacher au maximum d'éléments dont disposent les cadres : les entretiens, les échanges hors terrain, l'expression et le travail sur le terrain...De façon à le rendre plus objectif, un entretien individualisé doit être fait avec le stagiaire. Pièce essentielle du dispositif d'évaluation, il permettra de repérer les éléments de compétence en regard de ceux qui sont estimés

nécessaires. Il sera significatif des capacités d'évolution et d'acquisition des compétences futures. L'entretien doit être un outil pour poser un diagnostic (cibler au mieux les qualités et les défauts), permettre aux décideurs de disposer d'éléments fiables.

5- Bilan de compétences et d'orientation

L'objectif du bilan (**voir annexes-évaluation des acquisitions**) vise prioritairement à réaliser une analyse exhaustive en terme de compétences acquises mais également en terme de personnalité. Il a pour vocation de faire un inventaire méthodique et détaillé des savoirs, savoir-faire, savoir être et des compétences. Mais il faut retenir que des paramètres peuvent venir perturber une performance actuelle avec l'évolution vers le potentiel attendu. Ces paramètres sont souvent non mesurables ou non prévisibles (vie professionnelle, éléments extérieurs,..) et c'est ce qui explique les échecs dans les projections vers l'avenir. Elle est vue comme une attribution subjective avec une part d'aléatoire, ce qui expliquera que certains « faux » potentiels peuvent être détectés. Aussi, de « vrais » potentiel peuvent être mis de côté si le criblage n'est pas correctement réalisé.

IV- PRE-EVALUATION ET EVALUATION

Savoir évaluer est un passage obligé dans la réussite d'enseignant. Evaluer, dans le cadre pédagogique, c'est affirmer si le comportement de l'élève est une réussite ou un échec (Target et Cathelineau, Pédagogie, sportive). Les défauts classiques à éviter dans l'évaluation sont :

- L'enseignant ne sait pas reconnaître la réussite de l'élève, il ne sait pas lui expliquer cette réussite. Il doit savoir donner des repères concrets pour pouvoir lui expliquer sa réussite.
- Aussi, il n'a pas de repères d'échec et n'a pas de solutions ou d'exercices nouveaux.
- Observer que l'élève peut s'ennuyer, ne comprend pas la demande de l'exercice

Il est à distinguer deux phases dans l'évaluation de ce travail de coaching:

- i- la faisabilité de la mise en place de ce processus ; il s'agit de la pré-évaluation.
- ii- l'évaluation de cette activité.

Le point le plus important de l'évaluation est de savoir à partir de quel niveau on peut proposer ce système de coaching. Il ressort de l'étude menée auprès des entraîneurs et coachs que 85 % d'entre eux préconisent de mettre en place ce système à partir de la catégorie minime. Il s'agit ici d'une pré-évaluation : ce n'est pas une évaluation de parcours, mais cela doit permettre de juger de la présentabilité du projet en s'attachant à ce que les principes fondateurs soient correctement compris et exprimé par tous. Il a été noté « *qu'il faut faire très attention avec ce système lors de compétitions à enjeu (championnat pro, rencontre particulières, finales...)* », propos recueillis de Philippe Ruivet, entraîneur d'Aix-Maurienne.

Les entraîneurs apprécient ce support de travail : ils font confiance aux coachs, reconnus et expérimentés dans le domaine de l'arbitrage. L'avantage est que les entraîneurs, pendant les rencontres, n'ont pas à se focaliser sur les décisions erronées des officiels car ils savent que ce sera commenté et débriefé.

J'ai aussi interrogé des jeunes qui ont été coachés lors de stages et matchs officiels. Le questionnaire a permis de révéler qu'ils sont très favorables. La seule présence d'une personne pour les épauler est un gros plus qui doit aider les arbitres les moins expérimentés à résister aux pressions. L'objectif est de garder les néo-formés. En effet, les pertes de motivation chez cette catégorie d'arbitres sont à l'origine de la baisse drastique de l'effectif national.

Le diagnostic ayant été sommairement posé, nous procéderons à :

- a- Une évaluation formative : qui permettra de situer où en est l'apprentissage. L'observation en direct des matchs arbitrés permettra d'étalonner (voir déroulement du coaching). Comme le décrivait Scriven, les coachs d'arbitres pourront réguler les micro apprentissages au cours des matchs. Ils pourront alors trouver des « remèdes » aux problèmes rencontrés.
- b- Une évaluation sommative : des statistiques peuvent être effectuées quant aux points forts et faibles des coachés, proposant ainsi des objectifs futurs. Aussi, des fiches d'observations seront-elles données aux stagiaires arbitres dès la fin du match (**voir annexes-évaluation des acquisitions**). Il y a une évaluation en positif ou négatif.

L'évaluation est une opération de qualification mais nul n'est porteur de légitimité. Ce que nous pouvons écrire est que les fonctions de l'évaluation sont : la légitimation d'une fonction de vérité ou de vérification, une fonction de recherche de signification. C'est se donner des repères pour apprécier les effets

produits par l'action de formation. Elle permet de prendre conscience des acquisitions réalisées, si le retour est fait dans les temps, définir les points à travailler, mesurer la progression. Pour le formateur c'est un gage des apprentissages effectués et elle permet de mesurer les difficultés rencontrées.

Par la suite, mon évaluation du coaching mis en place se fait en répondant aux interrogations ci-dessous. Le coach doit être capable de se poser plusieurs questions, tout comme il le fait pour aider ses arbitres :

Est-ce qu'il a su ? :

- Etre discret
- Présent à l'heure
- Faire un briefing
- Faire un débriefing
- Déterminer un objectif adapté
- Choisir les exercices adaptés à cet objectif lors d'entraînements
- Intervenir individuellement auprès de chaque stagiaire
- Intervenir collectivement avec efficacité
- Adapter les consignes (simplifier ou complexifier)
- Modifier si besoin ce qui était prévu
- Donner du rythme à l'arbitrage des coachés
- Ecouter leur demande
- Les questionner et les faire se questionner
- Faire progresser chaque stagiaire à son propre rythme
- Evaluer le potentiel
- Dégager des pistes de travail

D'autres questions pertinentes doivent encore être posées :

- Les interventions sur les échecs sont suivies plus d'une fois sur trois par un nouvel échec ?
- Les arbitres ignorent ce que je pense de leurs performances ?
- Il arrive de ne pas pouvoir situer le niveau d'un arbitre ?
- Il arrive de ne pas pouvoir donner de consignes pertinentes ?
- Il arrive de ne pas pouvoir identifier la cause d'un échec ?
- L'évaluation a-t-elle été pertinente ?

L'évaluation est le seul moyen de progresser dans ce nouveau système d'exploitation et va permettre une meilleure mise en route. Elle sera bénéfique dans le cadre des formations programmées en vue de créer un diplôme de coach.

CONCLUSION

La pratique sportive a évolué ces dernières années. La plupart des grandes équipes emploient des psychologues sportifs qui s'occupent de l'entraînement mental des joueurs. Ce peut être déterminant dans la réussite d'une équipe, d'un sportif. Dans l'arbitrage, ce qui distingue le bon arbitre est sa capacité exceptionnelle de rapidement se ressaisir en cas d'erreur, de surmonter la frustration, les regrets et le découragement liés à la « mauvaise prestation ». Il ne connaît pas le relâchement, l'euphorie et l'autosatisfaction du « gros match ». Nous avons vu aussi qu'il est bien question de performance individuelle et collective. Et il est fondamental que les arbitres forment une équipe.

Dans cet exposé, nous avons défini l'implication d'un coach pour arbitres. Le suivi, le travail à l'entraînement, le coaching pendant les matches, la détection du potentiel sont autant de domaines où le coach doit exceller. Il doit être capable de dresser des objectifs avec ses « coachés », susciter chez eux des interrogations, agir sur leur motivation et les aider dans la gestion de leurs erreurs. L'apport de la technologie n'est qu'un plus, Allan Richardson, coach d'arbitres en Euroleague, rapportant que « *ce système a déjà fait ses preuves dans les camps d'été des franchises américaines NBA* ».

Précédemment, il a été expliqué qu'il y avait trois équipes sur un terrain. Un des objectifs serait d'envisager que trois équipes soient réellement présentes lors des rencontres. Par exemple, pour les catégories de jeunes, il existe des formules plateaux, où plusieurs équipes s'affrontent au cours de la même journée. En adaptant la formule, pour que les équipes de jeunes soient, à tour de rôle, joueurs ou arbitres, l'entraîneur aurait alors un rôle de coach de joueurs ou de coach d'arbitres. Il y aurait ici un vivier important de coachs déjà formés. Les jeunes pourraient s'essayer à l'arbitrage et à la table de marque en portant leur maillot d'équipe.

La fédération tente de remédier au problème des effectifs d'arbitres en instaurant et créant des formations adaptées, dont une a été exposée dans ce mémoire. Les arbitres à haut potentiel sont les futurs arbitres de haut niveau. Aussi, n'est-il pas suffisant de miser uniquement sur la seule émergence naturelle de leurs talents individuels. Plusieurs gages de réussite sont nécessaires pour y accéder, dont le travail, le suivi et le coaching. Grâce à ce projet, un bilan a pu être réalisé permettant de tirer des enseignements intéressants pour le futur, en vue d'établir un plan d'action ambitieux, pour améliorer le niveau d'arbitrage et par la même occasion les prestations des formateurs. Tous les outils nécessaires à cette formation de cadres pour apprendre à enseigner, est l'ambition de l'ouvrage réalisé par deux pédagogues (Target et Cathelineau), eux-mêmes formateurs de cadres.

En effet, quid des formations de coachs. Qui sera capable de les encadrer ? Les arbitres sauront-ils travailler en étroite collaboration avec les entraîneurs ? Christian Monschau, écrit même : « *On pourrait également imaginer, de même qu'il existe un diplôme de coach pour encadrer les joueurs, que passent souvent certains joueurs en fin d'activité afin de poursuivre dans le milieu, un tel diplôme de coach d'arbitres pour les officiels en fin de cycle actif* ». Ce peut être un débouché pour les arbitres en « fin de carrière », thématique que pourrait développer Pascal Dorizon, Directeur National de l'arbitrage, et son équipe technique.

Cependant, ce système a ses propres limites. Alain Boureau, coordonnateur des missions techniques dans la zone sud-ouest, le décrit comme étant « *novateur mais très lourd à mettre en place* ». En effet, ce suivi implique que plusieurs dizaines de personnes, dans chaque région, puissent s'investir auprès des arbitres. Et cela soulève une question fondamentale : qui sont ou qui seront ces coachs ? Il peut être envisagé qu'en fonction de la catégorie, le coach ait une expérience différente. Deux arbitres benjamins officiant sur un match poussin auront besoin d'un soutien moral. Malgré de faibles connaissances du coach en technique de jeu, l'objectif n'est-il pas de

sauvegarder la motivation du néophyte ? Les statistiques nationales ont montré que peu d'arbitres restent plus de trois ans en activité. Il est donc envisageable de trouver des coachs/éducateurs parmi les parents, les animateurs ou autres bénévoles. Par contre, à partir de la catégorie cadette, l'aspect technique s'avère fondamental.

La lecture de ce projet a suscité chez certains entraîneurs quelques questionnements. Emmanuel Coeuret, entraîneur assistant de Mondeville, s'interroge : « *Peut être qu'en coachant des arbitres, les directeurs du jeu connaîtront les mêmes sensations que nous les entraîneurs ?* » Il fait référence à la frustration liée à la performance du coaché. Ceci confirme l'avis d'une large majorité d'entraîneurs qui ne sont pas réticents à la mise en place du coaching lors des rencontres. Aussi, *in fine*, ne pourrait-on pas imaginer que le coach puisse officiellement communiquer avec ses arbitres via le système hi fi composé des talkies-walkies et des oreillettes ? Quelles réticences rencontrerait-on réellement ? Sans que ce dernier n'arbitre à distance la rencontre, ce serait le moyen le plus efficace pour assister les arbitres dans leur progression. Doit-on réserver ce « système » aux jeunes formés et au travail de formation ou doit-il être mis en place à tous les niveaux et sur les compétitions officielles ? Dans ce dernier cas, se pose la question de l'autonomie de l'arbitre.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Marsal L., 1998, La détection des potentiels, ESF Editeur
- 2- Berget G., Barbier J.M., Beillerot J., Crozier M., Lautrey J., Lieury A., Lipiansky E.M., Meirieu P. et Morin E., 1996, Savoir former (bilan et perspectives des recherches sur l'acquisition et la transmission des savoirs), Editions Demos
- 3- Target C. et Cathelineau J., 1990, Pédagogie sportive, Editions Vidot
- 4- Vincent P., 2004, Basket : méthode d'entraînement, Editions Chiron
- 5- Whitmore J., 1994, Coaching for performance, A practical guide to growing your own skills, Maxima.
- 6- Thill E. et Fleurance P., 1998, Guide pratique de la préparation psychologique du sportif, Editions Vigot
- 7- Jordane F. et Martin J., 1995, Basket performance, Amphora
- 8- Bosc G. et Grosgeorge B., 1978, l'entraîneur de basket-ball, Vigot
- 9- Pruitt J., 1980, coaching beginning basket-ball, Editions Contemporary
- 10- Martens R., 1900, Guide d'Entraîneurs de Psychologie Sportive
- 11- Wootten M., 2003, Coaching Basketball Successfully

SITES INTERNET

www.coachfederation.fr
www.coachlikeapro.com
www.coaching-sportif.com
www.basketcoach.com
www.coacheschoice.com
www.acteo.fr

FILMOGRAPHIE

Bill Harrigan: the referees' coach- Bill Harrigan, the man with the most grand final refereeing games under his belt, shares his fondest memories and some of the secrets of referee coaching with Steve Samuelson.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

1- Selon toi, à partir de quelle catégorie et quelle division un telle technique pourrait entrer en jeu ?

2- Comment le vivrais-tu si tu devais participer à une rencontre avec un coach d'arbitre ?

3- Quelles sont les principales compétences que devrait avoir un coach d'arbitre ?

4- Par rapport aux conseils à donner lors des formations de coachs d'arbitres, peux-tu classer ces 12 points ci-dessous en fonction de tes priorités :

- a. Renforcer la concentration / l'attention
- b. Contrôler le stress / les émotions et l'activation qui l'accompagne
- c. confirmer le ton donné à la rencontre
- d. aider à fixer des objectifs techniques (préparation d'avant match)
- e. Mettre en place des conseils en mécanique d'arbitrage
- f. Savoir écouter/renseigner
- g. mise en œuvre d'une tactique motivationnelle
- h. Dire aux arbitres les erreurs commises
- i. Discrétion lors des interventions « terrain »
- j. Poser des questions pertinentes qui permettent à l'arbitre de se remettre en question

5- Comment le vivrais-tu si tu devais participer à une rencontre avec un coach équipé de talkies-walkies et qui communique avec les arbitres équipés d'oreillettes?

6- Un coach d'arbitre peut perturber les coachs d'équipe ou facilite-t-il son déroulement ?

7- Penses-tu qu'il est nécessaire que le coach, les arbitres et les entraîneurs se retrouvent à la fin de la rencontre pour débriefer le match ?

8- As-tu connaissance d'une pratique semblable ? Si oui, où, avec qui ?

9- Quels sont les conseils supplémentaires que tu donnerais à des coachs d'arbitres ?

10- Que penses-tu de façon générale de cette activité ?

11- En quelques mots, qu'est-ce que coacher selon toi ?

12- As-tu une autre idée qui permettrait d'améliorer la performance de l'arbitre ?

EVALUATION DES ACQUISITIONS

NOM

PRENOM

1. CONNAISSANCES et PRATIQUE DU BASKET BALL	+++ ++ + - -- ---
--	-----------------------------

Connaissances Techniques et Tactiques	+++ ++ + - -- ---
Connaissances des règles	+++ ++ + - -- ---
Niveau de Jeu général	+++ ++ + - -- ---

2. EVALUATION DES SAVOIRS FAIRE : ARBITRAGE (séances et jeu)	+++ ++ + - -- ---
---	-----------------------------

Placement en AT (tiroir,...)	+++ ++ + - -- ---
Placement en AK (recherche fenêtre,...)	+++ ++ + - -- ---
Box in	+++ ++ + - -- ---
Course (jeu rapide, contre attaque, transition,...)	+++ ++ + - -- ---
Déplacements	+++ ++ + - -- ---
Vision (centrale, périphérique)	+++ ++ + - -- ---
Prestance/Maîtrise	+++ ++ + - -- ---
Vigilance/concentration	+++ ++ + - -- --
Communication	+++ ++ + - -- ---
Gestes	+++ ++ + - -- ---
Siffler (modulation)	+++ ++ + - -- ---

3. JUGEMENT	+++	++	+	-	--	---
Fautes sur porteur	+++	++	+	-	--	---
Action de tir	+++	++	+	-	--	---
Marcher	+++	++	+	-	--	---
Faute non porteur	+++	++	+	-	--	---
Violations	+++	++	+	-	--	---

4. POTENTIEL	+++	++	+	-	--	---
Progression sur la semaine	+++	++	+	-	--	---
Application des remarques techniques	+++	++	+	-	--	---

5. ATTITUDE GENERALE	+++	++	+	-	--	---
Inspire la confiance des joueurs	+++	++	+	-	--	---
Aptitudes physiques	+++	++	+	-	--	---
Volonté/mental	+++	++	+	-	--	---
Participation/motivation	+++	++	+	-	--	---

NIVEAU GENERAL	+++	++	+	-	--	---
-----------------------	-----	----	---	---	----	-----

FICHE D'OBSERVATION DU POTENTIEL

NOM

PRENOM

1. SAVOIR

culture générale et culture basket	+++	++	+	-	--	---
applications des règles de basket	+++	++	+	-	--	---
expérience	+++	++	+	-	--	---
compréhension du jeu	+++	++	+	-	--	---

2. SAVOIR FAIRE

culture générale et culture basket	+++	++	+	-	--	---
attitudes corporelles	+++	++	+	-	--	---
argumentation	+++	++	+	-	--	---
expériences pédagogiques	+++	++	+	-	--	---
gestion des hommes, les qualités relationnelles	+++	++	+	-	--	---
savoir écouter et mettre en application	+++	++	+	-	--	---
maîtrise de soi et contrôle du stress	+++	++	+	-	--	---
communication	+++	++	+	-	--	---
disponibilité matérielle	+++	++	+	-	--	---
dynamisme, délai de réaction	+++	++	+	-	--	---

implication dans la formation (club, comité,...)	+++	++	+	-	--	---
prise de responsabilités, décideur	+++	++	+	-	--	---
faire passer des messages	+++	++	+	-	--	---
disponibilité physique et condition physique	+++	++	+	-	--	---
jouer	+++	++	+	-	--	---
Arbitrer	+++	++	+	-	--	---
Juger/décider	+++	++	+	-	--	---

3. SAVOIR ETRE

présentation	+++	++	+	-	--	---
honnête, respectueux	+++	++	+	-	--	---
travailleur, envie d'apprendre et de progresser	+++	++	+	-	--	---
sérénité	+++	++	+	-	--	---
profil psychologique	+++	++	+	-	--	---
talentueux	+++	++	+	-	--	---
amour du basket	+++	++	+	-	--	---
Personnalité (humilité, prise de parole aisée)	+++	++	+	-	--	---
leadership, prestance	+++	++	+	-	--	---
assiduité	+++	++	+	-	--	---
intelligence des situations	+++	++	+	-	--	---
courage	+++	++	+	-	--	---

4. APTITUDES/COMPETENCES

motivation	+++	++	+	-	--	---
participation	+++	++	+	-	--	---
capacité de travail	+++	++	+	-	--	---
rigueur	+++	++	+	-	--	---
état d'esprit (collectif, optimiste)	+++	++	+	-	--	---