

LA GESTION D'UNE ÉQUIPE DE HOCKEY DE DÉVELOPPEMENT

Conférence présentée par
Benoit Barbeau

pour les entraîneurs
du Programme de Développement
dans la Région de Montréal



INTRODUCTION

À chaque début de saison, un entraîneur visualise des séquences de jeu impliquant son équipe et se dit: "*ah, si mes joueurs pouvaient réaliser ce que je vois, quelle équipe nous aurions!*"! Mais comment y arriver? Voilà la question. Plusieurs facteurs influencent la performance d'une équipe, d'un joueur et même, de l'entraîneur.

Pour être efficace, un entraîneur doit franchir plusieurs étapes. Au départ, chacun doit acquérir les connaissances de base pour ensuite les maîtriser. Cela exige un certain temps qui peut varier en fonction des efforts investis. Dès lors, certains entraîneurs sont devancés. Vient ensuite la transmission de ces connaissances. Il ne suffit pas d'avoir joué au hockey ou d'avoir suivi des cours pour être en mesure de bien enseigner. Les habiletés de communication, de planification et d'organisation, de pédagogie, deviennent ici indispensables. On ne peut plus ignorer cet aspect de l'intervention. Ceux qui refusent de l'admettre sont loin dans la course.

L'étape cruciale demeure toutefois la mise en pratique dans un match des connaissances transmises. On entend souvent ces commentaires: "*oui, mais ils le font dans les pratiques*" ou encore, "*je lui ai dit au moins cinquante fois.*" Posséder des connaissances, c'est une chose. Pouvoir les transmettre en est une autre. Mais **GÉRER** les apprentissages est primordial. De plus en plus le mot **GESTION** refait surface et ce, dans plusieurs domaines. Comment encadrer les joueurs? Comment les motiver? Comment les faire progresser? Ces questions vous disent quelque chose? Gérer des jeunes aujourd'hui, c'est tout un défi.

Nous tenterons, dans les pages qui suivent, d'exposer certains moyens susceptibles de vous aider à encadrer et à gérer vos joueurs d'une manière efficace tout en tenant compte des outils à votre disposition et de votre capacité à communiquer avec les jeunes. Nous présenterons d'abord une vision de l'entraîneur moderne. Ensuite, nous aborderons la fixation d'objectifs, les statistiques, et l'évaluation. Tout ça nous mènera à la grille d'observation et à l'analyse des résultats de façon à fournir les meilleurs feed-backs possibles à nos joueurs. Nous terminerons avec le cahier d'intervention qui, comme vous le verrez, est un outil important de gestion des apprentissages et des comportements. Bonne lecture!

VISION DE L'ENTRAÎNEUR MODERNE

EFFICACITÉ



Les connaissances:

- on les acquiert par des lectures, par des formations, par l'expérience. Elles peuvent être théoriques et pratiques. On les retrouve toutes dans le *Contenu Annuel Atome, Pee-Wee, Bantam*.

La transmission des connaissances:

on parle ici des moyens utilisés ainsi que du respect du *Contenu Annuel* utilisé. Plus spécifiquement on insiste

- sur la planification annuelle, sur la façon logique et cohérente d'échelonner dans le temps les différents éléments du *Contenu Annuel*,
- sur l'enseignement, sur le respect du temps consacré au développement des habiletés techniques, technico-tactiques, et tactiques (% de temps, voir annexe 1), sur le temps requis pour développer chaque élément du *Contenu Annuel* selon la division et la classe,
- sur les progressions pédagogiques, sur le choix des exercices allant du simple au complexe, permettant d'expérimenter les différents points à surveiller et règles de fonctionnement et favorisant la prise de décision.

La mise en pratique pendant les matchs:

c'est ce qui est fait pour que les joueurs appliquent vraiment, dans les matchs, ce qui a été enseigné au préalable. C'est de la **GESTION**.

Plus précisément, on vise

- les objectifs de match, les objectifs à court, moyen, et long terme,
- les statistiques au service du joueur, leur nature, leur pertinence,
- l'évaluation de la performance, la grille d'observation, le vidéo,
- l'analyse des résultats, les feed-backs, leur nature, leur effet sur la motivation, les ajustements, la capacité de l'entraîneur à accepter l'erreur,
- le cahier d'intervention, son utilité, le suivi, le système d'encadrement disciplinaire, les interventions, les sanctions.

LA GESTION D'UN MATCH: LA FIXATION D'OBJECTIFS, LES STATISTIQUES, L'ÉVALUATION

Je ne vous apprendrai rien en vous disant qu'on peut prendre des statistiques sur le nombre de passes réussies, de mises en jeu remportées, ou de buts en avantage numérique. Bien sûr, ces statistiques sont très utiles, mais est-ce le seul genre de données susceptibles d'aider un entraîneur à devenir un meilleur intervenant? Plus que jamais, les entraîneurs réalisent qu'il y a une différence énorme entre le milieu du développement et le milieu professionnel. La clientèle ne se compare pas. D'une part, nous avons des jeunes en apprentissage au vécu limité, et d'autre part, des joueurs plus complets, possédant plus d'habileté (ça ne veut pas dire, pour autant, qu'aucun effort ne pourrait être fait pour améliorer la gestion d'un match à ce niveau!). En ce qui nous concerne, les statistiques ne peuvent être uniquement au service de l'entraîneur. Elles doivent contribuer au développement de nos jeunes.

Depuis quelques années, une attention particulière est portée sur la qualité de l'enseignement. Des *Contenus Annuels* ainsi qu'un *Guide de Progressions Pédagogiques* sont maintenant disponibles et un nombre croissant d'entraîneurs utilisent une planification annuelle. Tout est plus structuré. Ces orientations modernes exigent de nombreux ajustements et un des plus gros problèmes retrouvé chez nos entraîneurs, c'est celui de l'évaluation. D'abord, on évalue quoi? À quoi ça sert? Comment on fait? Quel genre de statistiques faut-il prendre? Comment gérer les apprentissages? Toutes ces questions méritent notre attention.

Un entraîneur qui travaille avec une planification annuelle sait très bien qu'il ne peut tout enseigner en même temps. Il doit procéder par étape. C'est pourquoi il doit fixer des objectifs, match après match. On fixe des objectifs sur quoi? Bien entendu, sur ce qui a été enseigné. Des objectifs comme "*être intense tout au long du match*" ou encore "*ne pas se laisser déconcentrer*" sont, en fait, des vœux. Ils ne sont pas évaluables, pas mesurables. Rappelez-vous le temps où vous étiez à l'école. Les examens servaient à mesurer le degré d'atteinte des éléments enseignés. L'objectif pouvait être, par exemple, d'obtenir un résultat de 80%. On retrouve les mêmes principes dans le développement d'un jeune joueur de hockey. Chaque joueur doit être orienté. Il doit avoir un but à atteindre et ce, à chaque match. Ceci oblige le joueur à se concentrer et à se motiver. On ne fait pas allusion ici à la victoire ou à la défaite au tableau indicateur. En fait, la vraie victoire, c'est l'atteinte de l'objectif. Il peut porter sur un élément entier ou encore, sur une partie d'un élément. Un entraîneur qui utilise des progressions pédagogiques devra régulièrement fixer un objectif sur une partie d'un élément puisqu'il n'aura pas eu le temps d'enseigner l'élément au complet pendant la semaine. Des joueurs plus avancés pourront se voir fixer des objectifs d'efficacité (on observe le résultat) plutôt que des objectifs d'exécution (on observe la façon de faire). Il est évident que l'atteinte des objectifs fixés augmente la performance, mais il faut être patient. Il serait dangereux de fixer des objectifs trop élevés lorsque l'enseignement n'est pas complété ou de ne pas permettre aux joueurs d'augmenter progressivement leur pourcentage de réussite des éléments évalués. Ce qui est important pour un entraîneur dans un milieu de développement, c'est de faire performer son équipe au maximum de ses capacités. Est-ce que ce sera suffisant pour obtenir la victoire? Certains pourraient vous répondre.

Prenons maintenant l'exemple de *l'approche au porteur* dont vous trouverez la description dans le *Contenu Annuel Atome, Pee-Wee, Bantam*, pp 46-50. Voyons comment nous pourrions fixer des objectifs sur cet élément tout en utilisant une grille d'observation.

LA GRILLE D'OBSERVATION

Une grille d'observation est un tableau servant à mesurer le degré d'atteinte d'un élément enseigné. Elle doit être claire et facile à utiliser. Un simple système de "+" ou de "-" peut suffire. L'utilisation du vidéo est recommandée car elle permet à l'observateur d'aller dans les moindres détails. Jetons maintenant un regard sur la construction d'une grille...

Dans notre exemple de *l'approche au porteur*, on retrouve quatre (4) règles de fonctionnement. On n'a qu'à transposer les règles au sommet d'une colonne "d'observables" et à indiquer le nom ou le numéro de chaque joueur à gauche de chaque rangée. L'observateur n'a qu'à indiquer par la suite, si chaque règle a été respectée (+) ou non (-). On indique le résultat final dans la grille. Pendant le match, les statistiques doivent être enregistrées rapidement, sans quitter le jeu du regard, sur une simple feuille. Les observations ainsi recueillies (8⁺, 6⁻, 3⁻, 10⁺, 14⁺...) seront compilées entre les périodes ou à la fin du match.

APPROCHE AU PORTEUR, EXÉCUTION

Règles de fonctionnement	Déterminer la vitesse d'approche	Approche en angle et ajustement de la vitesse	Bâton sur la glace dans le chemin du centre	Sortir l'adversaire du jeu	Résultat en %
NOMS					

Supposons que l'entraîneur ait enseigné les deux premières règles de fonctionnement: déterminer la vitesse d'approche et l'approche en angle et l'ajustement de la vitesse pendant la dernière semaine. Dans ses matchs de fin de semaine, il pourrait exiger un pourcentage de réussite (objectif mesurable) dans l'exécution de ces règles: disons 60% pour le premier match et 70% dans le deuxième. L'observateur devra être bien informé des règles de fonctionnement de façon à juger correctement les actions des joueurs. Un observateur inexpérimenté peut éprouver certaines difficultés à noter rapidement les "+" et les "-". Avec le temps, le sens de l'observation se développe et les statistiques sont de plus en plus précises. L'utilisation du vidéo facilite beaucoup l'observation mais nécessite plus de temps. Elle est, tout de même, fortement recommandée.

Avec des objectifs, chaque match devient une sorte d'examen. On veut vérifier si les joueurs peuvent appliquer les notions enseignées, dans un match. Voyons maintenant à quoi ressemble une grille d'observation visant à mesurer le degré d'efficacité d'un élément entier.

L'APPROCHE AU PORTEUR, MESURE DE L'EFFICACITÉ

OBSERVABLE	Le porteur est-il revenu au centre en contrôle de la rondelle?	
NOMS	OUI / NON	% DE RÉUSSITE

On mesure le pourcentage d'efficacité d'un élément entier seulement lorsque l'enseignement est terminé et que l'exécution de chaque règle a été préalablement observée. Ce qui importe ici, c'est le résultat. Bien sûr, plus les règles sont respectées, plus les chances de réussite sont élevées.

L'ANALYSE DES RÉSULTATS, FEED-BACKS

Si les résultats obtenus restaient secrets, la grille ne servirait à rien. Une personne observée est anxieuse de connaître sa performance. Il ne suffit plus de dire "*t'as bien joué*" ou "*t'en as joué une pourrie*." Le jeune joueur veut savoir ce qu'il a bien fait autant que ce qu'il a mal fait (c'est, en quelque sorte, "sa nourriture"). Les observations recueillies dans la grille permettent de déterminer avec précision le pourcentage de réussite pour chaque règle observée ou le degré d'efficacité en situation de match. En prenant connaissance de ses résultats, le joueur en

apprentissage sait exactement ce qu'il doit améliorer ou ce qu'il maîtrise déjà. De son côté, l'entraîneur sera en mesure d'apporter des ajustements lors des prochains entraînements suite à l'évaluation de ses joueurs (attention spéciale accordée à certains joueurs).

La planification annuelle de l'entraîneur doit être connue des joueurs, du moins dans ses grandes lignes (il serait peut-être utile de la faire également connaître aux parents). Les joueurs doivent savoir que tout ne peut être réglé en même temps et que chaque phase de jeu sera maîtrisée étape par étape. Le discours de l'entraîneur doit être clair à ce sujet. Il doit être convaincu pour être convaincant. À ce moment, les feed-backs deviennent une source de motivation étonnante. Chaque joueur doit sentir qu'il progresse. Si ses résultats sont faibles et qu'il n'a pas atteint l'objectif de match, il saura qu'il doit redoubler d'ardeur lors du prochain entraînement afin d'atteindre l'objectif lors du match suivant. Chaque exercice prend alors un sens. Il ne s'agit pas de faire un exercice pour faire un exercice mais bien pour aller chercher ce petit quelque chose qui fera de lui un joueur plus efficace. C'est parfois ce qui permet de conserver un haut niveau d'intensité (autant mental que physique) lors des entraînements et de créer un climat favorable à l'apprentissage. L'entraîneur a tout à gagner avec une telle approche puisque les joueurs le percevront comme quelqu'un qui leur apporte quelque chose et qui s'occupe de leur développement. Avec le temps, les performances de l'équipe devraient s'améliorer puisque chaque joueur progresse...

<p>LE CAHIER D'INTERVENTION: <i>LA GESTION DES APPRENTISSAGES ET DES COMPORTEMENTS</i></p>

Tout ça peut paraître bien beau et facile, mais la réalité est souvent différente. Si chaque équipe était formée de joueurs qui font toujours tout ce qu'on leur demande, ce serait merveilleux. Mais, c'est rarement le cas.

Un entraîneur qui utilise des statistiques pour évaluer les acquis de ses joueurs possède des arguments écrits, des preuves de leurs performances. Lorsque l'utilisation du vidéo est possible, des preuves visuelles sont également disponibles. Elles peuvent servir autant pour expliquer à un joueur qu'il maîtrise un élément que pour lui démontrer le contraire. Au niveau des apprentissages, l'entraîneur doit intervenir à chaque fois qu'un joueur n'atteint pas un objectif, autrement dit, à chaque fois qu'un joueur ne respecte pas la consigne. S'il ne le fait pas, la statistique perd de son utilité et il perdra rapidement le contrôle des apprentissages.

Il ne s'agit pas seulement d'informer le joueur de ses performances mais il doit y avoir une conséquence. L'entraîneur doit envisager une gradation dans les mesures (sanctions) pouvant aller de l'explication supplémentaire à la suspension. Cette mesure extrême ne doit jamais être le résultat d'un coup-de-tête mais bien une étape dans un processus d'intervention amorcé depuis longtemps. Il est de plus suggéré de consigner toutes les interventions dans un cahier à cet effet (voir exemple à l'annexe 2). Cet encadrement particulier permet à l'entraîneur de gérer les apprentissages de ses joueurs. De leur côté, les joueurs savent qu'un suivi existe et ils sont encore plus stimulés à atteindre les objectifs. En bout de ligne, c'est toute l'équipe qui en bénéficie.

Le cahier d'intervention peut également servir à consigner toute infraction aux règlements d'équipe: retard, oubli d'équipement, non-respect d'une consigne, punitions inutiles lors des matchs, tenue vestimentaire inadéquate, etc. L'entraîneur peut donc, à tout moment de la saison, connaître le portrait exact de chacun de ses joueurs autant au plan des apprentissages que des comportements. Ceci facilite grandement l'encadrement des joueurs et permet à l'entraîneur de toujours justifier ses décisions face aux joueurs eux-mêmes ou face aux parents. Dès que les joueurs ou les parents notent une incohérence dans le système d'intervention ou dans les sanctions imposées par l'entraîneur, il y a des problèmes à l'horizon (avec raison, peut-être). Beaucoup d'énergies seront investies à régler ces conflits au détriment de l'enseignement et du coaching. L'entraîneur organisé et structuré n'aura pas à se soucier de cette problématique.

CONCLUSION

Comme vous pouvez le constater, la fixation d'objectifs, les statistiques, l'évaluation, la grille d'observation, l'analyse des résultats, les feed-backs, le cahier d'intervention, permettent à un entraîneur d'accéder au dernier palier de la pyramide, c'est-à-dire, parmi ceux qui sont en mesure d'assurer la mise en pratique dans les matchs des éléments enseignés. L'entraîneur éprouvera beaucoup de satisfaction lorsqu'il constatera que ses joueurs progressent et que les performances de son équipe sont à la hausse. Il pourra analyser avec plus d'objectivité le rendement de ses joueurs et ainsi hausser la qualité de ses interventions. En fait, il pourra **GÉRER** ses joueurs.

Annexe 1.

PLANIFICATION ANNUELLE DE L'ENTRAÎNEMENT EN % DE TEMPS								
	% global	sept.	oct.	nov.	déc.	jan.	fév.	mar s
Atome								
Technique	50	75	70	60	50	35	30	30
Technico-tactique	30	15	20	25	30	40	40	40
Tactique	20	10	10	15	20	25	30	30
Pee-Wee								
Technique	40	65	60	50	40	25	20	30
Technico-tactique	35	20	25	30	35	40	45	40
Tactique	25	15	15	20	25	35	35	30
Bantam								
Technique	30	30	35	35	30	25	20	20
Technico-tactique	40	50	45	40	40	30	35	35
Tactique	30	20	20	25	30	40	45	45
Midget								
Technique	25	30	25	25	25	20	20	20
Technico-tactique	30	35	35	30	30	25	25	25
Tactique	45	35	40	45	45	55	55	55

Annexe 2.

LA CAHIER D'INTERVENTION

Nom du joueur:

Adresse:

Téléphone:

INTERVENTIONS

Camp d'entraînement

4 septembre: n'arrête pas sur la ligne rouge tel que demandé. Avertissement.
11 septembre: manque d'intensité. Discussion à ce sujet. Devra s'améliorer.
13 septembre: n'arrête pas sur la ligne rouge tel que demandé. 10 bande-à-bande.

Saison régulière

22 septembre: arrive en retard. Ne jouera pas la 1^{ère} période au prochain match. Règlement d'équipe.
27 septembre: N'a pas atteint l'objectif d'approche au porteur (60%). Résultat: 21%. Je le rencontre. Je lui explique de nouveau les règles enseignées.
10 octobre: n'a pas atteint l'objectif d'approche au porteur (70%). Résultat: 35%. Je fais du vidéo avec lui. Je le fais patiner 5 minutes à la fin de la pratique du 12 octobre.
24 octobre: arrive en retard. 2^e fois. Ne jouera pas les 2 premières périodes au prochain match. Règlement d'équipe.
10 novembre: n'a pas atteint l'objectif de marquage (80%). Résultat 54%. Je lui explique de nouveau. Passera les 3 premiers tours au prochain match.

...