Zeitschrift: Mobile : la revue d'éducation physique et de sport

Herausgeber: Office fédéral du sport ; Association suisse d'éducation physique à l'école

Band: 2 (2000)

Heft: 4

Artikel: Un subtil mélange de démocratio et de dictature

Autor: Gautschi, Roland

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-996118

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

La direction d'équipe vue par Arno Ehret, entraîneur national de handball

Un subtil mélange de démocratie et de dictature

Lors d'un entretien avec Arno Ehret, ancien et nouveau mentor de l'équipe nationale de handball, «mobile» a essayé de cerner les exigences auxquelles un entraîneur de haut niveau doit répondre aujourd'hui.

Roland Gautschi

«Le passé de l'équipe et celui de l'entraîneur sont les fondements de l'avenir.»

Pour Arno Ehret, diriger une équipe revient à regarder devant soi – dans la direction des objectifs qu'on s'est fixés – tout en gardant un œil tourné vers le passé. L'entraîneur n'est pas un être borné, obnubilé par l'idée de gagner. Pour regarder en avant, il doit savoir sur quoi il peut tabler et, pour le savoir, il doit se retourner sur ce qui a été. Concrètement, cela signifie que l'entraîneur doit connaître le passé de l'équipe (succès, échecs, expériences faites avec les entraîneurs précédents, etc.) ainsi que l'histoire sportive des joueurs. Il faut également qu'il tienne compte dans son analyse de son propre vécu.

«La clé du succès consiste à définir les objectifs ensemble.»

Pour Arno Ehret, la direction d'une équipe ne saurait être dictatoriale. «C'est plutôt, dit-il avec un petit sourire ironique, un mélange de démocratie et de dictature.» Selon lui, il faut, pour que des performances de haut niveau puissent être visées, donner la possibilité aux

Photo: Gianlorenzo Ciccozzi

joueurs de s'exprimer sur les objectifs sportifs et, finalement, de participer à leur définition. L'entraîneur ne peut pas faire fi de son équipe et imposer sa volonté coûte que coûte. Cela ne veut pas dire, *a contrario*, que chacun peut faire sa petite popote dans la cuisine de l'équipe. Généralement, c'est quand même l'entraîneur qui, par ses instructions, donne la recette de base qui fera la tactique de l'équipe. «Donner un visage à l'équipe» signifie former un tout en additionnant les objectifs et les différentes qualités des membres de l'équipe. Et on sait bien que le tout vaut plus que la somme des éléments qui le composent!

«Diriger est l'art de faire faire à autrui ce qu'il souhaite faire parce que c'est notre volonté qu'il le fasse.»

Dwight D. Eisenhower

Qu'entend-on par diriger? Poussée à l'extrême, la définition de Dwight Eisenhower pourrait laisser entendre que diriger signifie manipuler. Vue sous un angle positif, cette conception signifie aussi que l'entraîneur est là pour faire découvrir son potentiel au joueur et, d'une certaine façon, le contraindre au bonheur. Pour Arno Ehret, diriger c'est aussi, dans ce contexte, donner des repères aux joueurs.

«Ce qui est dit n'est pas forcément entendu. La communication, une somme de malentendus?»

Lorsque l'entraîneur ne connaît pas les joueurs, il est difficile pour lui de les comprendre. L'entraîneur en tant qu'homme de communication ne doit pas seulement être à l'écoute de ses joueurs, mais doit aussi saisir ce qui se cache (éventuellement) derrière leurs réactions. Il peut arriver que des commentaires *a priori* positifs dissimulent en fait une critique, voire une certaine hostilité. Ce n'est pas toujours la faute des actifs s'ils s'expriment de façon ambiguë dans un environnement qui n'autorise aucune critique quant à l'état de l'équipe. L'entraîneur doit avoir une bonne connaissance de la nature humaine pour évaluer correctement le faire et le dire des membres de son équipe. C'est cette connaissance qui lui permet de trouver le «canal d'accès» propre à chaque joueur.

«La satisfaction personnelle des joueurs influe de façon décisive sur la qualité de la collaboration au sein de l'équipe.»

La satisfaction est la résultante de l'adéquation des besoins personnels avec la réalité. Plus cette adéquation est grande, plus la satisfaction est élevée. Cette satisfaction varie en fonction du type de joueur auquel on a affaire. Alors qu'un tel aura besoin de compliments pour donner le meilleur de lui-même, il faudra peut-être «brusquer» tel autre pour l'amener au même résultat. Quand on parle de satisfaction, on ne fait donc pas allusion à un état d'esprit positif de l'équipe, mais au sentiment de certitude que le joueur a de pouvoir contribuer au succès de l'équipe. Cette conception présuppose bien évidemment que le succès de l'équipe passe avant les intérêts personnels, ce qui ne va pas de soi dans le sport d'aujourd'hui où les transferts et les gros salaires font la loi.

«Il n'existe pas de style ou de méthode direction qui ne fonctionne pas.»

En discutant avec Arno Ehret, on sent qu'il a une façon toute personnelle de diriger son équipe. Sa conception passe par la communication. Mais, à ses yeux, il n'existe de style de direction idéal ou de méthode miracle. On trouve de tout parmi les entraîneurs: des dictateurs, des perfectionnistes, des psychologues, des personnalités à l'esprit collégial, des paternalistes, des calmes et des sanguins. Finalement, ce qui compte c'est que l'entraîneur soit authentique. L'important pour lui n'est donc pas d'adopter tel style plutôt que tel autre, mais de réussir à transmettre sa conception de la direction d'équipe de façon à être crédible aux yeux des joueurs.

«Je ne peux pas te motiver, c'est absolument impossible! Il n'y a que toi qui puisse le faire.»

Jürgen Höller, entraîneur de la motivation

Cette phrase, qui s'inscrit dans le prolongement du thème traité dans «mobile» 2/00, pp. 8 et 9, veut dire beaucoup pour Arno Ehret. L'entraîneur de l'équipe nationale de handball est en effet convaincu que tout joueur est motivé par nature lorsqu'il a le sentiment d'être un élément important d'un tout. L'entraîneur met simplement en place les conditions cadres et l'ambiance permettant de stimuler la motivation naturelle et l'énergie des joueurs. La fixation d'un objectif réaliste et prometteur de satisfaction permet au joueur de se situer et de se motiver. Dans le travail qu'il réalise avec l'équipe, l'entraîneur donne sans cesse de nouvelles impulsions qui canalisent l'énergie des joueurs et qui activent les qualités nécessaires pour atteindre l'objectif visé.

En proposant des entraînements variés, il stimule l'envie de jouer et, en y intégrant des exercices tactiques, il responsabilise les joueurs et renforce l'esprit d'équipe. Qu'ils soient positifs ou négatifs, les feed-back honnêtes et concis qu'il donne à ses joueurs contribuent à le rendre crédible et lui valent le respect de ceux qu'il entraîne.

L'une des conditions que doit remplir l'entraîneur pour bien diriger son équipe est de connaître les besoins et les qualités de chacun. Cette condition étant remplie, il peut solliciter chaque joueur en tenant compte de ses possibilités et lui donner ainsi l'occasion de vivre des expériences positives qui auront valeur de succès. Le succès n'est-il pas en fin de compte le facteur de motivation le plus important? m

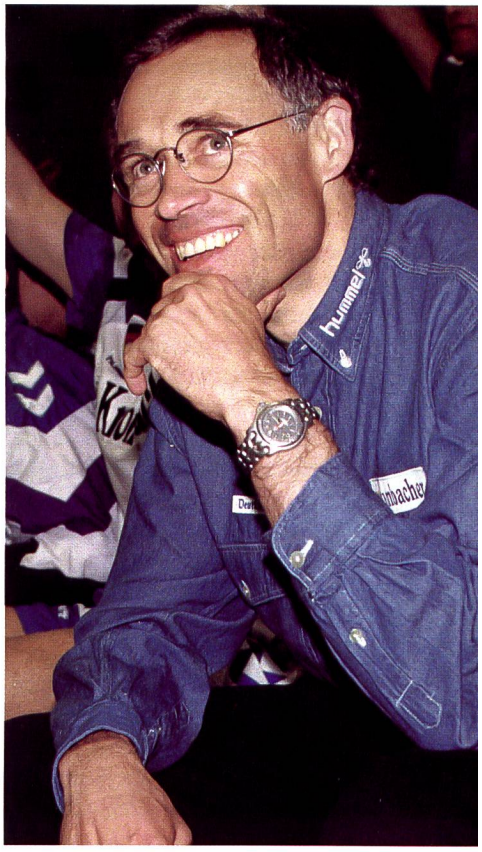
Photo: Keystone