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

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

Band: 10 (2008)

Heft: 5

Artikel: Un homme, trois rôles

Autor: Schütz, Philipp

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-995598

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: 15.07.2025

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

Un homme, trois rôles

Formateur, coach et conseiller. Aujourd'hui, un entraîneur doit revêtir plusieurs capes pour pousser ses protégés vers les sommets. Le point sur ces trois rôles, les relations avec les athlètes, l'image intrinsèque du sportif et les axes centraux de la formation des entraîneurs.

Texte: Philipp Schütz; photo: Keystone

▶ «Les statues de Bouddha nous insufflent une énergie particulière», a déclaré Jürgen Klinsmann, l'entraîneur du Bayern Munich, pour justifier ses choix de remodeler à son goût les infrastructures d'entraînement peu après son intronisation à la tête du club de football allemand. Dans l'auditoire, cinq interprètes veillent aux problèmes linguistiques; à la cafeteria, un cuisinier de renom charme les papilles gustatives; et à la bibliothèque, les classiques de la littérature germanique, de Goethe à Hesse, ornent les étagères. «Aujourd'hui, le jeu se décide dans la tête», affirme l'ancien joueur international. La communication avec les joueurs et son perfectionnement sont des aspects centraux. «Les joueurs s'attendent à être stimulés et inspirés. Nous leur proposons de nombreuses idées.» Cette mentalité est inédite dans le club bavarois. Elle se distingue de celle des entraîneurs précédents, les Felix Magath et autres Udo Lattek.

Des exemples similaires existent à foison. Les compétences techniques seules ne suffisent plus à l'aune de l'ère de la communication. Les succès et les échecs d'un entraîneur ne peuvent pas être imputés exclusivement au style de conduite. De nombreuses routes mènent à Rome – la stratégie de la saison précédente ne débouchera pas forcément sur les mêmes résultats une année plus tard. Quelles sont donc les qualités que doit disposer l'entraîneur des temps modernes?

Individualité au centre

L'expérience a démontré qu'un bilan insuffisant n'est souvent pas lié aux compétences techniques d'un entraîneur. La plupart d'entre eux maîtrisent en effet leur rôle de formateur. Cette qualité ne suffit toutefois pas pour effectuer le grand saut – ou alors seulement sur le court terme. Aujourd'hui, les athlètes demandent un encadrement individualisé; une exigence qui émane également de manière croissante de la part des équipes. L'entraîneur doit en conséquence porter à tout moment une triple casquette: celle de formateur, de coach et de conseiller (voir fig. 1). Alors que ces tâches sont attribuées à diverses personnes dans les grandes organisations, elles sont, selon les moyens à disposition, endossées par un seul individu au sein des petites entités.

Acceptation et écoute

C'est principalement la tâche de «coach» qui n'est pas sans poser des difficultés à quelques entraîneurs car ils doivent se départir de leur rôle de «connaisseur». Dans le cas présent, la notion de «coach» n'est pas à confondre avec celle de «coaching de compétition». Elle concerne exclusivement la capacité de l'entraîneur à permettre à ses athlètes de trouver des solutions et de les accompagner dans la réalisation de leurs objectifs. En d'autres termes: un bon «coach» parvient à stimuler les ressources internes de l'athlète. Ecouter, interroger, décrire et responsabiliser sont quelques-uns des outils à sa disposition. De l'ouverture d'esprit, de l'empathie, du respect et de l'humilité sont également indispensables, tout comme la capacité à accepter les sportifs tels qu'ils sont afin de pouvoir mieux apprécier plus tard ce qu'ils font.

»If athletes don't learn the way we teach, then we should teach the way they learn.«

La quête de l'image intrinsèque

Comment cela fonctionne-t-il? Ce qui, dans un premier temps, attire le regard dans le travail avec des sportifs est la forme et le comportement. Est-ce que la technique est suffisante pour projeter un poids à plus de 20 mètres? L'athlète est-il ponctuel aux entraînements? La jeune triathlète parvient-elle à concilier école et entraînement? La

Le formateur	Le coach	Le conseiller
il apporte un savoir, une technique, une méthode, une réponse	il ne sait rien, n'imagine rien, ne fait rien ... il pose les questions pour obliger le coaché à trouver des solutions.	il audite, suggère, propose des solutions en fonction de son expertise.
Le formateur offre des solutions	**Le coach** laisse trouver les solutions	**Le conseiller** propose des solutions

Fig. 1: Trois casquettes – trois rôles *(Source: Alain Mounir, CDO Consulting)*

masse musculaire suffit-elle à soulever 200 kg? Les exemples sont nombreux. Ce qui se trame dans l'esprit de l'athlète est en revanche un mystère. Si l'entraîneur souhaite saisir ses protégés dans leur globalité, il est alors obligé de sonder leur image intrinsèque. Cela ne signifie nullement qu'il doive s'immiscer dans la sphère privée des athlètes, mais qu'il se familiarise avec leurs valeurs et leurs croyances pour orienter leurs performances sportives (voir fig. 2). Autrement dit: if athletes don't learn the way we teach, then we should teach the way they learn (si notre enseignement ne permet pas aux athlètes d'apprendre, nous devons l'adapter pour qu'il corresponde à leur manière d'apprendre).

Prendre en considération les besoins

Selon Alain Mounir, la personnalité d'un athlète comporte cinq dimensions: valeurs, croyances, capacités, comportement et environnement. Tandis que le conseiller et le formateur portent leur attention sur l'environnement, le comportement et les capacités, le coach se consacre exclusivement au «monde intrinsèque» de l'athlète. Quelles croyances incitent l'athlète à aller de l'avant? Et quelles valeurs sont importantes?

Ce travail se déroule au cours des nombreuses discussions organisées pendant et à côté de l'entraînement ou de la compétition, individuellement ou en groupe. Les sportifs ont à cette occasion la possibilité d'exprimer leurs besoins et désirs. Cette prise de conscience de leurs modes de pensée et de leurs croyances suscite à elle seule des réactions. L'athlète apprend non seulement à mieux se connaître, mais il apprend également à mieux connaître ses coéquipiers. Coiffé du rôle de coach, l'entraîneur contribue à ce processus. En cas de nécessité, on peut également recourir au soutien professionnel d'un psychologue du sport.

Au niveau de la condition physique, ce type de soutien est inscrit depuis longtemps à l'ordre du jour. Il est donc légitime de se poser la question s'il ne faudrait pas prêter plus d'attention à l'image intrin-

Le coach laisse trouver les solutions	**Valeurs**	Ce qui est particulièrement important, au nom de quoi l'athlète veut se surpasser. Indépendamment du milieu extérieur! «Au nom de quoi?»
	Croyances	Convictions de l'athlète. Croyances inhibitrices et croyances stimulantes. Les croyances ne sont que des généralisations d'expériences vécues ou ressenties (attention aux préjugés) «Pourquoi?»
Le formateur offre des solutions	**Capacités**	Connaissances, niveaux intellectuels et émotionnels. «Quoi? Que faisais-tu? Que sais-tu faire?»
	Comportement	Attitudes, actions. «Comment? Qu'observerait-on de toi?»
Le conseiller propose des solutions	**Environnement**	L'environnement de chaque individu commence par son propre corps, puis s'étend vers l'extérieur. Moyens, ressources, temps, argent, matériel, etc. «Où? Avec quoi? Combien?»

Fig. 2: L'image interne de l'athlète *(Source: Alain Mounir, CDO Consulting)*

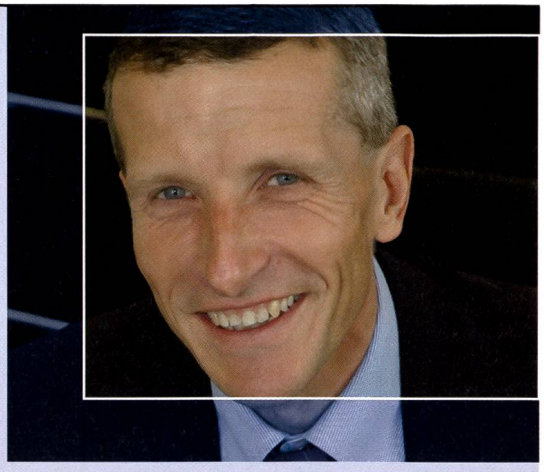
sèque de l'athlète pour stimuler tous les aspects de sa personnalité. Qu'avait dit Jürgen Klinsmann? «Les joueurs s'attendent à être stimulés et inspirés. Nous leur proposons de nombreuses idées.»

Un entraîneur complet n'a pas de prix

Les cours de base et de perfectionnement dispensés à l'OFSPO mettent clairement l'accent sur un développement global des entraîneurs. Tandis que les fédérations insistent surtout sur les compétences techniques, la formation des entraîneurs propose, elle, une offre complète. La compétence personnelle y joue un rôle essentiel. Un entraîneur qui se connaît parfaitement pourra en effet mieux agir dans ses relations avec ses athlètes. La moitié de la vingtaine de cours de formation accorde une place importante à la compétence personnelle et aux capacités de conduite. L'étude de Heinz Müller (voir p. 46-47) a démontré que la majorité des entraîneurs entrevoit un grand potentiel d'optimisation dans ce domaine. A la faveur d'un bon équilibre entre vie professionnelle, privée et familiale, l'entraîneur apprend à évaluer correctement les exigences élevées inhérentes à son activité. Pour le plus grand plaisir des athlètes. //

› *Philipp Schütz est responsable du perfectionnement des entraîneurs et co-responsable des cours de base pour entraîneurs (en allemand et français). Il est en outre actif depuis une quinzaine d'années dans le milieu du volleyball en qualité d'entraîneur et de formateur. De plus amples informations concernant les offres de la formation des entraîneurs sont disponibles sur le site www.swissolympic.ch.*

Commentaire



Un bon entraîneur formule des objectifs clairs

▶ Je tire mon chapeau aux entraîneurs. Toujours. Quand ils apprennent, trois fois par semaine, les ficelles de l'unihockey à mon fils et se tiennent, chaque samedi, à la bande lors du match. Quand ils consacrent, comme s'il allait de soi, une de leurs quatre semaines de vacances à l'organisation d'un camp d'entraînement. Quand ils transmettent, à plusieurs reprises par semaine, les joies de l'athlétisme à ma fille. Et cela, à côté d'un emploi à plein temps. J'admire cette motivation qui les anime.

Parfois, je m'interroge: comment les entraîneurs parviennent-ils à concilier leurs exigences professionnelles, familiales et leur temps libre? Il me paraît évident que cet équilibre ne peut être trouvé et maintenu que si les objectifs sont clairement définis et mettent l'accent sur ce qui est important pour chacun des trois domaines. De la sorte peuvent-ils également estimer ce qui l'est moins.

A mes yeux, un bon entraîneur est capable de formuler des objectifs et fixer des priorités. Dans le cadre de mon activité professionnelle, je dois aussi former des objectifs annuels qui seront évalués par le Comité exécutif. Et pour alimenter ma motivation quotidienne, je me lance chaque soir des défis à surmonter le lendemain. Sans cela, rien ne fonctionne. Celui qui ne fixe pas de priorités, ni se demande si une activité donnée ne permet d'atteindre un objectif précis, sera rapidement dépassé par les événements et perdra toute vue d'ensemble.

Un autre point important, souvent négligé, est la tenue d'un calendrier comprenant des phases de régénération. Le sandwich pendant la séance de midi, je m'y suis habitué. Et de l'importance, pour mon équilibre mental, de passer du temps avec ma femme et ma famille, j'en suis depuis longtemps conscient.

Un bon calendrier comprend peu d'objectifs, mais clairement formulés. Qui veut trop faire, arrive fréquemment en fin de journée sans avoir terminé quoique cela soit. Le présent principe vaut: moins, c'est souvent plus!

Swiss Olympic soutient les entraîneurs impliqués dans le sport d'élite – dont l'engagement est encore plus élevé – dans la planification de leur carrière. Notre section «Career Services» s'occupe non seulement des athlètes, mais aussi des entraîneurs. Pour ces derniers, une planification sur le long terme est au moins aussi importante que celle d'un athlète. Il est dommage néanmoins qu'à ce niveau la juste considération ne leur soit accordée.

Finalement, je tiens à remercier tous les entraîneurs qui, jour après jour, s'engagent en faveur du sport suisse. Sans eux, rien ne fonctionnerait. Merci.

› *Marc-André Giger est directeur exécutif de Swiss Olympic.*
Contact: marc-andre.giger@swissolympic.ch