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

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

Band: 11 (2009)

Heft: 3

Artikel: Un phénomène récurrent

Autor: Bürki, Reto

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-995737

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: 14.07.2025

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

Un phénomène récurrent

Les changements d'entraîneur en cours de championnat sont risqués, coûteux et leurs effets difficilement prévisibles. Et pourtant, chaque année, plusieurs hommes du banc sont démis de leurs fonctions, faute de résultats. Quelques pistes pour comprendre cet état de fait.

Texte: Reto Bürki; photo: Keystone

«Un nouveau balai nettoie mieux»: ce proverbe a également sa tribune dans les sports collectifs, plus précisément lorsqu'il s'agit de justifier un changement d'entraîneur. Dans les médias, outre les traditionnels comptes-rendus de match, cet acteur fait souvent l'objet d'une attention particulière. Ses choix sont discutés et, selon la tournure des événements, son avenir à la tête d'une équipe remis en question. Toutes les disciplines sportives ne sont néanmoins pas logées à la même enseigne. En Suisse, ce sont le football et le hockey sur glace qui accordent une place de choix à l'entraîneur. La saison 2008/2009 n'a pas échappé à cette règle. «Sforza remercié par Lucerne», «Uli Stielike et Sion, c'est fini», «La défaite de trop pour Ehlers» ont été quelques-uns des gros titres.

Le renvoi prématuré d'un entraîneur – pourtant choisi avec soin avant de conclure l'entente – a une tradition quasi ancestrale. Lorsqu'une équipe ne remplit pas ou plus les attentes définies par la direction d'un club, le maillon faible de la chaîne est remplacé... et un nouvel entraîneur nommé. Généralement, les motifs qui mènent à cette issue sont une stagnation des performances, des résultats insuffisants ou des conflits insolubles entre joueurs, mentors et dirigeants. Depuis la saison 1999/2000, plus de 60 entraîneurs évoluant dans la plus haute ligue de football et de hockey sur glace ont été priés de faire leurs valises avant le terme de leur contrat. Mais quels sont exactement les enjeux d'une telle rocade? Pour comprendre les mécanismes sous-jacents à cette décision, les différents rôles dévolus à un entraîneur doivent être précisés.

Un cahier des charges rempli

L'entraîneur est avant un tout un meneur d'hommes. Pour assumer cette responsabilité managériale, il doit disposer de certaines compétences propres au sport d'élite. Elles sont de nature technique évidemment, mais aussi didactique et méthodologique. L'entraîneur doit en effet être capable de délivrer les informations correctes au moment opportun. Une autre corde nécessaire à son arc est celle de motiver ses joueurs à surmonter des objectifs élevés. Selon la littérature spécialisée, il endosse tour à tour l'habit d'expert, de psychologue, de pédagogue, de technicien et de représentant du club (voir «mobile» 5/08).

Dans la formation suisse des entraîneurs de football et de hockey sur glace, qui jouit soit dit en passant d'une excellente renommée à l'étranger, la fonction d'expert sert de base à toutes les autres activités. Les entraîneurs professionnels reçoivent au cours de cette formation les connaissances disciplinaires les plus pointues et les plus actuelles en matière de sciences de l'entraînement.

Faire preuve de psychologie

De l'avis des spécialistes, la réussite d'un changement d'entraîneur dépend des compétences disciplinaires, didactiques et méthodologiques du principal intéressé, mais surtout de ses qualités humaines. «Sa tâche première consiste à rétablir la confiance des joueurs en leur équipe», explique Daniel Birrer, responsable du domaine Psychologie du sport et sciences sociales de la Haute école fédérale de sport Macolin HEFSM. En psychologie du sport, on parle d'«efficacité collective». Suite à une longue série de défaites et en situation de crise, cette confiance en ses coéquipiers et en la capacité de l'entraîneur de mener une équipe est ébranlée et laisse la place au doute.

«Un changement d'entraîneur est une solution possible pour briser une spirale négative», convient Daniel Birrer. «Chaque joueur obtient une nouvelle chance de se présenter. La dynamique ainsi créée durant les entraînements et les matches peut permettre à une équipe de faire pencher la balance de son côté.» Le limogeage exerce un autre effet psychologique: l'ancien entraîneur étant le bouc émissaire, les joueurs sont libérés du poids de leurs mauvaises performances. «Cette substitution peut signifier un nouveau départ».

Crédibilité et charisme

L'éviction d'un entraîneur est rarement imputable à des compétences techniques jugées insuffisantes. Les causes sont la plupart du temps d'ordre psychologique. Des défaillances inexplicables, des conflits soudains ou un manque de motivation attestent de l'importance des facteurs psychologiques dans l'évolution des performances d'une équipe. Ce sont d'ailleurs ces aspects en lesquels les dirigeants placent leurs espoirs lors d'un changement d'entraîneur pour chasser cette mentalité de perdants qui habite les joueurs. Pendant cette phase, la fonction de psychologue de l'entraîneur prend clairement le dessus sur celles d'expert ou de pédagogue.

Selon Daniel Birrer, les chances de succès de cette nouvelle relation sont déterminées par la crédibilité de l'entraîneur, son charisme et sa personnalité: «De bonnes références ont une incidence immédiate sur le respect.» En Suisse, de telles personnes existent. Elles ont pour nom Gilbert Gress ou Jörg Berger en football, Larry Huras ou Kent Ruhnke en hockey sur glace.

Le grand huit de Ruhnke

Appelé à jouer le «pompier de service» par le CP Berne en 2001/2002 et par le HC Lugano en 2007/2008, Kent Ruhnke est conscient de la difficulté de la tâche, de l'étroitesse de la frontière

entre réussite et échec. «Dans une équipe composée de 24 joueurs, il y en a huit qui t'apprécient, huit qui te détestent et huit dont le cœur balance», résume le technicien canadien. «Ce sont ces derniers qui déterminent l'issue de la partie. S'ils sont opposés au nouvel entraîneur, celui-ci a un grand problème.» Kent Ruhnke, qui officiera à la bande du HC Bienne la saison prochaine, est pital pour le bien de l'équipe. Raison pour laquelle il s'est toujours entretenu avec les joueurs clés et le gardien après son intronisation à la tête d'une équipe en cours de championnat. «Un nouvel entraîneur insuffle de l'air frais dans un vestiaire», poursuit-il. «Durant cette phase-là, la communication au sein de l'équipe est décisive pour la bonne marche de la collaboration.»

L'apport réel d'un entraîneur fraîchement nommé est aussi dépendant du moment choisi pour procéder à ce remaniement. «Les pauses dédiées à l'équipe nationale sont propices», avoue Kent Ruhnke. «Elles permettent au nouveau venu de prendre le pouls de sa formation. Si ce temps manque ou si une équipe est déjà dans la phase finale d'un championnat, il est impératif que le nouvel entraîneur connaisse l'environnement du club, les joueurs et la ligue.»

Evaluer le risque financier

De ce dernier, on attend des victoires. Et vite. Contrairement à un changement réalisé pendant la période de préparation, celui effectué en cours de saison n'est jamais planifié, ni basé sur des objectifs à long terme. Ce contexte particulier explique pourquoi le contrat de ces «sauveurs» est rarement reconduit en fin de saison, indépendamment du succès ou non de leur mission. Une étude encore non publiée de la HEFSM révèle que les entraîneurs œuvrant depuis plus de 18 mois dans un club obtiennent de meilleurs résultats que leurs confrères demeurant moins d'une année à la tête d'une équipe. En Suisse, les entraîneurs engagés depuis plusieurs années par le même employeur, que cela soit en football ou en hockey sur glace, sont pourtant peu nombreux. Christian Gross au FC Bâle (depuis 1999) et Arno Del Curto au HC Davos (depuis 1996) font partie de cette minorité, avec le succès qui leur est connu.

En dépit des effets positifs qu'un changement d'entraîneur peut générer, il est dans l'intérêt d'un club de ne pas négliger les aspects financiers. L'éviction d'un entraîneur et son remplacement à court terme par un «pompier de service» réputé peuvent occasionner des coûts élevés, plonger de facto une organisation dans les chiffres rouges à la fin de l'année et avoir des incidences tout aussi dramatiques sur l'environnement d'un club qu'une relégation. ■