



L'ENTRAINEUR

Présentation de

Monsieur Jean-Marie Lawniczak

Président de l'Amicale Nationale des Éducateurs de Football Français

- Etre entraîneur requiert énormément de qualités et de compétences,
- Suivant la situation et le moment, l'entraîneur est un :
- Concepteur : il conçoit les objectifs à atteindre et des opérations de conduite d'entraînement,
- Organisateur : il aménage les situations du sportif et structure le groupe,
- Communicateur : il communique avec le milieu externe et le groupe sportif, clarifie les objectifs et guide le travail,

- Animateur : il développe un climat motivationnel, oriente vers une recherche de responsabilité et d'autonomie, et organise les interactions entraîneur - entraînés,
- Evaluateur : il évalue en permanence les propositions de travail en fonction des ressources des sportifs, les effets de l'entraînement en fonction de l'objectif visé, et les résultats obtenus ainsi que leurs causes.

Rôle de l'entraîneur

- Le rôle de l'entraîneur s'exprime dans deux domaines :
 - celui de la production des joueurs
 - celui de la communication avec eux

- **Dans le domaine de la production des joueurs:**

L'entraîneur doit être capable de :

- Clarifier les objectifs (terminaux ou intermédiaires),
- Analyser les difficultés (organisation, niveaux etc....),
- Valoriser l'autre (responsabilisation, intégration dans les choix),
- Rappeler les normes de résultats (par rapport au niveau de compétition),
- Favoriser les choix pertinents (niveau d'exigence individualisation),
- Proposer des solutions (planification, périodisation, programmation),

- **Dans le domaine de la communication et des besoins individuels,**

L'entraîneur doit être capable de :

Développer la participation (management participatif),

Recentrer sur la tâche (rappel des objectifs),

Prendre en compte les émotions (préparation psychologique),

Concilier et régler les conflits (gestion de groupe et d'individualités),

Envoyer des signes de reconnaissance (félicitations et encouragements, **feedbacks positifs**),

Développer l'écoute empathique (prendre le sportif au niveau émotionnel pour lui permettre de se sentir mieux),

Compétences de l'entraîneur

- Sur un plan objectif l'entraîneur, de par sa formation et son expérience doit être capable de :
- Conduire une analyse de la situation de départ (diagnostiquer) :
 - Contraintes de la pratique sportive
 - Ressources de l'équipe d'encadrement,
 - Caractéristiques de la population des sportifs à entraîner (ressources initiales),
 - Structure d'entraînement, moyens matériels,
 - Objectifs sportifs poursuivis, moyens à mettre en œuvre.

Effectuer des choix et prendre des décisions (définir les objectifs et les moyens pour les atteindre) :


- Choix d'objectifs de résultats poursuivis (terminaux) et de développement (intermédiaires),
- Contenus d'entraînement, méthodes évaluations, suivi...

Construire un programme d'action (opérationnaliser) :

- Planification, périodisation, programmation,
- Charges d'entraînement,
- Niveau d'exigence (progression),
- Procédures de récupération,
- Préparation de tactiques compétitives.

Evaluer l'action :

- Clarification des décisions à prendre
- Construction et maîtrise des outils d'évaluation
- Construction des référentiels d'évaluation
- Quantification et qualification des résultats attendus et obtenus
- Régulation du travail en fonction des effets obtenus et en tenant compte de l'évolution des pratiquants (propositions de remédiation)

- 
- La force du " bon " entraîneur est de savoir évoluer et progresser lui-même dans ses pratiques :
 - En regard des savoirs pratique d'autres entraîneurs par exemple:
 - En regard des savoirs scientifiques (anciens et nouveaux) centrés sur l'optimisation de la performance,
 - En regard de principes éthiques.

- **Analyse des contraintes de la pratique sportive** :

- **Contraintes énergétiques** : il s'agit de l'analyse des types d'effort, intensité, répartition etc...; l'objectif est de définir le coût énergétique de l'activité lors d'épreuves compétitives pour adapter les joueurs suivant le niveau de pratique,

- **Contraintes mécaniques** : elles sont liées à la technique et sont mises en évidence par des gestes et mouvements spécifiques,

- Contraintes tactiques: ou bio-informationnelles : induisant un coût attentionnel et cognitif, elles sont développées dans des activités sportives se situant dans des environnements ouverts et variables, donc présentant des incertitudes événementielles, spatiales ou temporelles.
- Contraintes psychologiques : il est évident que toute activité compétitive génère des contraintes liées au stress et la prise de risque; plus l'activité sportive met en jeu l'intégrité physique du sportif, plus l'aspect psychologique est important.

- Sur un plan plus subjectif, l'entraîneur adoptera les démarches et utilisera les principes suivants:
- Croire en la nature humaine :
Croyance en la capacité des joueurs,
Mise en situation de relever des défis,
Responsabilisation des joueurs,
Délégation de pouvoir,
Développement de l'autocontrôle par analyse des échecs et réussites.

- Impliquer le groupe ou le joueur dans les choix techniques et tactiques :
- Management participatif (utilisation d'un système basé sur les compétences et non sur la hiérarchie établie).
- Donner confiance dans le pouvoir d'auto-réalisation des joueurs et développer des "objectifs" de vie :
- Développement des images positives de soi, attentes positives.
- Favoriser l'expression des besoins individuels des joueurs:
- Adaptation et individualisation des démarches des contenus d'entraînement.

Rechercher dans un esprit créatif des solutions :

- Sollicitation de l'esprit d'innovation,
- Favorisation de la prise de risque contrôlée.

S'appuyer sur la motivation intrinsèque plus que extrinsèque :

- Développement de l'expression du projet personnel,
- Expression du sens de l'action, valeurs existentielles.

- **Analyse des échecs et réussite des résultats du sportif :**

- La conduite de l'analyse des causes des échecs et réussites permet de comprendre ce qui arrive, de sélectionner les stratégies payantes et de corriger les erreurs commises.

- Deux types d'attribution (nommées locus de contrôle) sont développés par l'individu lors de l'analyse d'un résultat :

- Interne ou dispositionnelle : le sportif considère qu'il est la cause de ce qui lui arrive,


- Externe ou situationnelle : le sportif pense que ce qui lui arrive n'est pas de sa faute, de sa responsabilité


- L'association et la somme de ces compétences vont permettre à l'entraîneur de mener les opérations suivantes dans le cadre de son projet d'entraînement :

- Opérations de conception :

- Définition d'objectifs,
- Formalisation des moyens nécessaires,
Choix des méthodes de préparation,
Programmation des contenus de travail,
Répartition des charges de travail dans le temps.
- Cette phase est située avant l'action proprement dite. Elle exige de l'entraîneur la connaissance des ressources possédées par le sportif à entraîner ainsi que les exigences liées aux objectifs poursuivis.

- Opérations de mise en œuvre :
- Planification (gestion du temps),
- Programmation (gestion des contenus d'entraînement, définition des cibles de travail énergétiques, techniques, tactiques, mentales),
- Méthodologie d'entraînement.
- L'ensemble débouche sur une organisation de cycles de travail (macro, méso, micro cycles, séances d'entraînement)

- 
- Opérations de conduite proprement dite :
 - Clarification des attentes des sportifs,
Evaluation des acquis,
 - Propositions de situations de travail
(développement des qualités nécessaires à la performance),
 - Introduction des régulations concernant les écarts entre objectifs visés et objectifs atteints,
 - Motivation et accompagnement des pratiquants dans la gestion des échecs et réussites

- 
- Opérations d'évaluations :
 - Evaluation initiale diagnostic,
 - Evaluation en cours régulatrice,
 - Evaluation terminale (bilan), vérification des effets d'entraînement

Relation entre entraîneur et entraîné


- Les prises de décisions entre entraîneur et entraîné peuvent se faire suivant deux modes :
- Mode autocratique : dans ce mode toutes les décisions sont prises par le " chef "; celui-ci conçoit et l'entraîné exécute. Les prescriptions sont transmises de façon verticale et l'entraîneur distribue compliments et critiques.

- Mode démocratique : dans ce mode il y a une analyse partagée des décisions, une délibération par le groupe ; les objectifs, les moyens et les étapes de la démarche sont choisies en groupe.

La division des tâches est plus centrée sur l'organisation des compétences que sur la hiérarchie traditionnelle; on évalue les membres sur des faits et non sur des jugements de valeur pré-établis.

- Communication envers l'entraîné :
Certaines attitudes peuvent être conseillées dans le cadre d'une communication positive et constructive :
- Ne pas formuler d'énoncés négatifs (à l'entraînement ou en compétition),
- Demander toujours de faire le maximum (pour toutes les séquences telles que exercices et séances),

- Développer chez le joueur l'acceptation de sa responsabilité (l'échec comme la réussite),
- Faire considérer la difficulté comme un défi et non une menace (développement de la motivation par détermination d'objectif),
- Développer l'idée que d'un échec on apprend pour une réussite ultérieure (feedback),
- Se centrer plus sur les moyens (critères objectifs) mis en œuvre que sur le résultat à obtenir (dépendant de paramètres subjectifs).

- 
- Dans le cadre de la conduite des séances d'entraînement l'entraîneur devra :
 - Intervenir de façon importante (consignes préalables et en cours d'action, stimulations verbales, questionnement etc.),
 - Utiliser majoritairement des feedbacks positifs,
 - Adopter des comportements traduisant sa conviction dans la capacité de réussite du joueur par rapport au travail visé,
 - Emettre ses remarques dans un climat social et émotionnel positif.

- Sur le plan psychologique, l'intervention de l'entraîneur auprès de l'entraîné constitue un des aspects essentiels de la démarche d'entraînement.
- La compréhension psychologique des sujets sportifs permet à l'entraîneur de fonder de manière judicieuse le choix de ses techniques d'intervention, de façon à développer les qualités psychologiques nécessaires à la performance.



L'intervention de l'entraîneur doit donc permettre :

- De préciser ce qu'ils cherchent à atteindre,
- De participer au développement de l'envie d'atteindre l'objectif,
- De faciliter l'énergie psychologique nécessaire à son accomplissement.

• J-M L