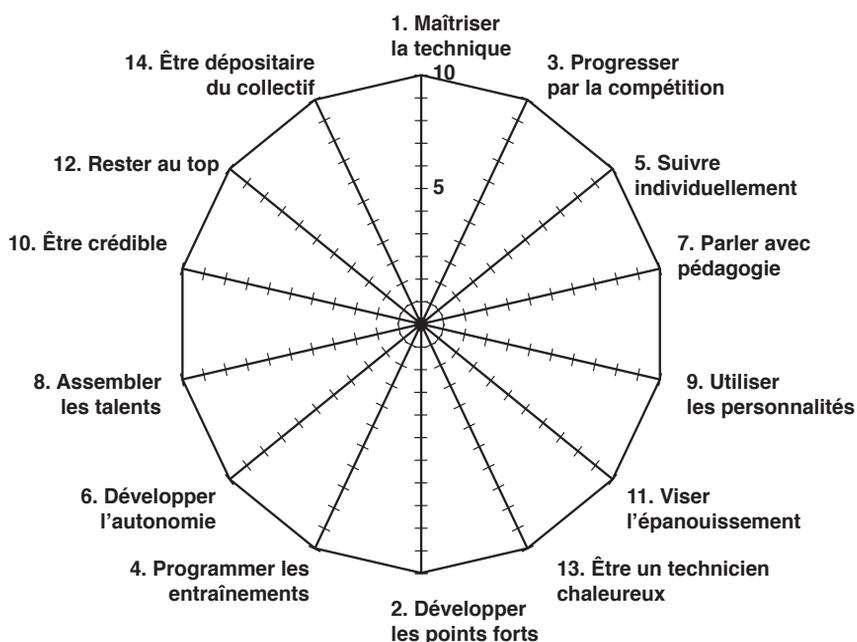


## Chapitre 9

# L'intelligence du coach-entraîneur, le champion de la préparation

Figure 17 – Le coach-entraîneur



Détecter les talents techniques et réunir l'élite dans un premier temps, puis former, telle est la mission du coach-entraîneur. Champion de la préparation, le coach-entraîneur stimule l'intelligence technique et tactique de l'athlète pour qu'il donne le meilleur de lui-même le jour « J ». C'est donc un accoucheur de talents qui permet à ses « poulains » d'exprimer leurs potentialités en orientant leurs efforts. Il sait aussi organiser l'intelligence collective en répartissant au mieux les rôles en fonction des compétences individuelles et en créant un style tactique

commun... Il n'a de cesse d'évaluer et d'observer les progrès accomplis. Il sait remettre en question ses méthodes et sa façon d'être. Sens de la pédagogie, travail, honnêteté, humilité sont ses grandes vertus.

Si excellent soit-il sur le plan technique, un bon manager se définit tout autant par ses qualités humaines de pédagogue.

## 1 Maître de l'excellence technique

Chaque séance d'entraînement dispensé par le coach-préparateur (véritable synonyme du terme coach-entraîneur) est l'occasion pour l'athlète d'acquérir et d'enrichir ses techniques, de les travailler. Ce dernier fait, au jour le jour, l'apprentissage de la performance. Et le coach lui fait répéter ses gestes jusqu'à l'excellence. Dans sa « boîte à outils », l'entraîneur dispose d'un registre de techniques qui stimulent la technique de jeu de l'athlète et le met en capacité de construire la réponse la plus appropriée pour performer en fonction de l'incertitude adverse. « *Il ne faut pas croire que ce qui fait gagner une fois peut suffire. Parfois, on se met à perdre après avoir gagné une compétition* », confirme Pierre Villepreux (rugby).

Comme un coach-entraîneur, je sais évaluer et améliorer le niveau technique individuel. C'est mon rôle de faire répéter jusqu'à l'excellence.

## 2 Développeur de points forts

Jean-Pierre Papin, ancien joueur de football international, n'a cessé de progresser en s'appuyant sur son énorme point fort : son pied droit. Cela ne l'empêchait toutefois pas parfois de frapper du pied gauche. Les coachs de haut niveau recherchent et travaillent toujours les points forts des athlètes, c'est-à-dire leur cœur de compétences, qui tirent la performance vers le haut. Sans être exclu, le travail sur les points faibles est peu prioritaire, car il est impossible de les élever jusqu'au niveau exceptionnel. Le retour sur investissement ne serait donc payant ni pour l'athlète ni pour le coach !

En outre, si l'athlète est trop titillé sur ses points faibles, il risque de perdre confiance et de se laisser dominer par l'adversaire qui sait en jouer. L'important est qu'il les accepte sereinement. C'est alors qu'il commence à progresser. « *Il faut les aborder dans une situation de tranquillité, de relâchement, lorsque le joueur est capable de reconnaître ses lacunes* », précise Aimé Jacquet (football). Dès lors, l'athlète ne risque pas de s'y enfermer !

Le rôle d'un manager-entraîneur, c'est d'identifier les points forts de ses athlètes symboliques et de trouver des missions qui permettent leur développement.

### **À moi de jouer**

Je peux, moi aussi, créer ma propre théorie des points forts pour mes collaborateurs au lieu de me focaliser sur leurs faiblesses. C'est une nouvelle façon de voir et de pratiquer. Tout peut être différent.

Management de l'équipe

*Mes réflexions sur le management des points forts*

.....

.....

.....

Management de moi-même

*Mes réflexions sur mes propres points forts/faibles en tant que manager*

.....

.....

.....

### **3 Les compétitions, levier de progrès**

Le coach-entraîneur se sert largement des compétitions, y compris locales, comme levier de progrès. C'est cette mise en situation exposée et observée qui permet aux athlètes d'exprimer leur potentiel technique et de progresser par émulation. Elle est donc profondément formatrice. Mille ans de coaching ne valent pas 10 matchs !

Créer des jours « J » dans l'entreprise, par exemple en organisant des réunions pour stimuler une préparation de dossier sensible, c'est pour un manager faire preuve d'une intelligence d'entraîneur.

## **À moi de jouer**

Je connais l'importance de la mise en situation, beaucoup plus formatrice que les connaissances et les savoir-faire du « boss ». Ainsi, au lieu d'expliquer pendant des heures, je cherche quelle situation va permettre à mon collaborateur de découvrir, d'apprendre et de progresser. Je tente d'encadrer et de transformer au mieux cette ressource qu'est la mise en situation en apprentissage et en progrès établis. Je suis un accompagnateur de mise en situation.

Management de mon équipe

*Mes réflexions sur la mise en situation en management*

.....  
 .....

Management de moi-même

*Comme un coach sportif, je me mets moi-même en situation*

.....  
 .....

## **4 Concocte les programmes d'entraînement *ad hoc***

Pour développer le niveau technique et tactique de ses athlètes, le coach-entraîneur conçoit les programmes d'entraînement qu'il enrichit et remet en cause en permanence pour tenir compte de l'athlète et de l'environnement. Il est à l'affût de tous les petits détails pour grignoter des progrès dans le domaine technique, tactique, mais aussi nutrition, suivi médical, récupération... Mais, rigoureux, il ne se perd pas dans les détails insignifiants pour la performance. « *Un coach doit donc avoir une très bonne connaissance de la discipline :*

*l'avoir bien observée sur le plan technique et tactique, connaître le circuit, l'environnement, etc. », affirme Jean-Claude Massias (tennis).*

Comme un coach-entraîneur, je ne suis pas qu'attentif aux résultats de mon équipe, je sais aussi concocter des programmes de préparation, car la performance vient de quelques détails qui font la différence.

### Principe-clé

Un coach recherche le détail stratégique qui apportera un plus à l'ensemble de la performance.

## 5 Réalise un suivi individualisé

Mais si le coach-entraîneur favorise l'expression de la personnalité de ses athlètes et les innovations, il sait aussi les canaliser vers le but recherché. À la passion, il oppose un professionnalisme forcené ! Un professionnalisme qui se traduit par des conseils personnalisés à l'athlète et un suivi individuel. *« Je m'adapte tout le temps à la personnalité, certains aiment être bousculés, d'autres qu'on joue la sympathie, explique, par exemple, Aimé Jacquet. C'est tout un processus relationnel qui demande énormément de travail et d'efforts personnels. »*

### Exemple d'un suivi individuel par un chef de vente

Nom :	Fiche athlète-vendeur
Personnalité	Caractérielle, empathique...
Profil	Attaquant / défenseur / milieu de terrain / gardien
Points forts techniques	Accueil du client, connaissances des produits
Points faibles techniques	Difficulté à conclure/dispersion dans la conduite de l'entretien

Autodiagnostic	Comment voit-il sa performance ? son échange ?
Diagnostic à partir d'une action concrète (contexte)	Contexte : client sous tension Observation : crispation sur une objection...

## 6 Favorise l'autonomie de l'athlète

Si le coach est au service de l'athlète et de son excellence technique, il ne néglige pas, par nécessité pédagogique, de créer l'espace pour que ce dernier s'exprime en toute autonomie. « *Un très grand entraîneur n'entretient pas des relations de dépendance*, explique Robert Poirier (athlétisme). *Il accompagne plus qu'il ne dirige. Il s'efface derrière son athlète. Il entretient un dialogue permanent.* » Le coach-entraîneur doit tout faire pour être supplanté et dépassé par son athlète ! « *Certains très grands coachs sont capables de dire à un sportif : "Écoute, on est au bout de notre histoire, il faut que tu ailles au-delà de ce qu'on fait aujourd'hui."* », relate Michel Cogne (volley).

Cette humilité du coach-entraîneur est fondamentale. « *Quand il prend la grosse tête, le contrat est rompu* », juge Claude Fauquet (natation). Cette humilité découle de la conscience de son rôle et de sa valeur ajoutée. En effet, si son soutien est précieux, il sait que l'athlète est le premier artisan de sa performance. Ainsi, l'humilité s'appuie-t-elle sur le respect de la compétence de l'athlète.

### Principe-clé

Un coach-entraîneur met tout en œuvre pour être supplanté par son athlète !

Comme un coach-entraîneur, je n'ai pas un ego démesuré. J'accepte que les membres de mon équipe soient excellents sans en prendre ombrage.

## 7 Maître pédagogue

Pour arriver à ses fins techniques, le coach-entraîneur sait expliquer les enjeux du sport de haut niveau et transmettre les principes de jeu, les fonctionnements attendus, les convictions fortes aussi. « *Pour transmettre, un coach doit se faire comprendre et accepter. Cela suppose qu'il soit capable d'établir des rapports de confiance, donc qu'il ait un vrai charisme* », estime Claude Fauquet (natation). C'est donc un vrai pédagogue aux vertus multiples : travail, patience, sens des responsabilités, réceptivité au groupe. Les meilleurs coaches sportifs se comportent d'ailleurs exactement comme des éducateurs de jeunes adultes !

### À moi de jouer

Que je sois naturellement pédagogue ou non, j'intègre cette notion dans mon management d'équipe et pour moi-même.

Management de l'équipe

*Mes réflexions personnelles en tant qu'entraîneur pédagogue de mon équipe*

.....  
.....  
.....

Management de moi-même

*Mes réflexions sur ma propre progression technico-tactique, en tant qu'entraîneur de moi-même*

.....  
.....  
.....

## 8 Assembleur de talents

Dans les sports collectifs, le coach-entraîneur sait partir des compétences individuelles pour organiser et répartir les tâches au sein de l'équipe. « *Il crée un cadre de jeu qui permet à tous les joueurs d'être en pleine osmose et ainsi à l'équipe de se surpasser* », confirme Aimé

Jacquet. Le coach-entraîneur est donc un systémicien qui sait utiliser les différentes intelligences (physique, technique, stratégique, mentale, tactique, collective et axiologique) présentes au sein de l'équipe pour parvenir à l'efficacité globale.

Ainsi, un point faible individuel peut être complètement compensé grâce à l'organisation mise en place. De même, un simple petit changement chez un coéquipier peut avoir un impact sur plusieurs autres ou sur l'équilibre collectif. « *Le plus important, ce n'est pas d'avoir de grands joueurs, mais que l'assemblage soit réussi* », dit encore Aimé Jacquet.

À vous de partir de l'évaluation des compétences individuelles pour établir un projet collectif d'organisation et de fonctionnement. Ainsi, une équipe de commerciaux est engagée dans une action individuelle et collective. L'organisation de la prestation commerciale peut se fonder sur une analyse des différents profils. Certains vendeurs peuvent avoir un comportement très individualiste et conquérant : les attaquants. D'autres vont privilégier l'échange et la coopération avec les clients : les milieux de terrain. Un troisième groupe peut entretenir des rapports très collectifs qui fidélisent : les défenseurs. Enfin, un groupe de vendeurs peut être précieux dans la défense des valeurs de l'équipe et de ses clients importants : les gardiens de buts.

## 9 Utilise à fond la personnalité

Au-delà du développement des compétences techniques et tactiques de l'athlète, le coach-entraîneur est attentif à l'expression de la personnalité et du style propre de ses coachés, fondamentaux dans la trajectoire de progrès ! « *Le coach-entraîneur a la capacité de détecter une personnalité naissante et de l'accompagner quand elle se transforme en athlète de haut niveau* », confirme Claude Fauquet (natation). Il laisse s'exprimer la différence, voire l'excentricité des

athlètes, même s'ils sont difficiles à gérer. Ce sont des champions en herbe capables de faire des choses différentes. Cela serait une hérésie de chercher à les normaliser, car les traits saillants sont potentiellement des points forts !

### Principe-clé

Au-delà de la technique, le développement de la personnalité de l'athlète est un acte stratégique d'entraînement.

## À moi de jouer

Je vois comment l'expression de la personnalité de chacun de mes athlètes symboliques peut contribuer au développement des compétences de mon équipe et je fais tout pour la favoriser. J'accepte les fortes personnalités au lieu de les considérer comme une contrainte. J'encourage la différence, en oubliant mes vieux réflexes de clonage.

### Management de l'équipe

*Mes réflexions sur le management des personnalités*

.....  
.....  
.....

### Management de moi-même

*Mes réflexions sur ma propre personnalité en tant que manager*

.....  
.....  
.....

Justement, il stimule les innovations, les nouvelles façons de faire. Et certains athlètes en sont spontanément particulièrement friands. Ainsi Fosbury inventa une façon différente de sauter, Zidane imposa la roulette comme arme de dribble. Il appartient au coach d'identifier ces sportifs atypiques qui ont la capacité d'inventer des gestes radicalement nouveaux. Mais, c'est aussi son rôle d'encourager tout

athlète dont il a la charge à innover en fonction de son style propre, en voyant ce qu'il est capable de faire.

En tant que manager, j'encourage les membres de mon équipe à développer leurs propres innovations. C'est stratégique aujourd'hui pour les entreprises.

## 10 Assoit sa crédibilité

Cette magie de la performance individuelle et collective n'est possible que si le coach-entraîneur est crédible aux yeux des sportifs de haut niveau. C'est-à-dire s'il est capable d'asseoir la confiance des athlètes dans sa capacité à les emmener dans une trajectoire de résultats opérationnels récurrents. Il signe ainsi son professionnalisme. Sinon, tout s'effondre. Être un ancien athlète de haut niveau peut être un atout indéniable au début de sa carrière, mais c'est sa pratique de métier qui lui apporte sa crédibilité dans la durée : ses résultats en tant que coach, son parcours, son image dans la discipline et les retours des athlètes qui ont travaillé avec lui.

Ce n'est pas parce que je sors du sérail que ma crédibilité est définitivement acquise. C'est parce que je dois réussir.

### ***À moi de jouer***

Je sais que ma crédibilité est la condition *sine qua non* pour que je remplisse mon rôle de manager.

Management de mon équipe

*Mes réflexions sur ma crédibilité professionnelle*

.....

.....

.....

### Management de moi-même

*Mes réflexions sur ce qui fonde ma crédibilité et ce qui pourrait la conforter*

.....  
.....  
.....

## 11 Au service de l'épanouissement professionnel

Par son travail très complet sur la technique et la personnalité, le coach-entraîneur stimule le potentiel... et l'ambition des athlètes à grandir. C'est son but sportif ! L'épanouissement personnel de l'athlète est donc bien en jeu dans le travail du coach-entraîneur. Sans rien dire de façon explicite, il amène son athlète vers l'expression totale et pleine de son potentiel. Il s'agit bien de produire chez lui un fort sentiment de satisfaction personnelle à travers la réussite professionnelle.

Cette émotion positive est aux yeux du coach-entraîneur une rétribution puissante de l'effort fourni qui incitera les autres sportifs à se dépasser à leur tour. Les spectateurs perçoivent cette réalisation du potentiel qu'ils attendent eux-mêmes patiemment, comme le coach. Ce sentiment d'épanouissement par procuration se retransmet dans leur propre discipline professionnelle, en renvoyant une image du héros.

Y a-t-il pire sacrilège que de laisser des potentiels sans expression ? Le coach que je suis refuse les sempiternelles excuses et fausses contraintes...

## À moi de jouer

Je sais que l'épanouissement professionnel est le but de toute activité et au cœur de mon rôle de manager.

Management de mon équipe

*Mes réflexions sur l'épanouissement professionnel*

.....  
 .....  
 .....

Management de moi-même

*Mes réflexions sur mon propre épanouissement professionnel*

.....  
 .....  
 .....

### 12 « Reste dans la course »

Pour rester dans la « course », le coach-entraîneur doit se former, et pas simplement à la technique, même si la passion et la pression à laquelle il est soumis peuvent être des freins à l'ouverture. « *Plus il est pointu techniquement, plus il doit être ouvert en matière de management, juge Philippe Omnès (escrime). Il faut l'amener à réfléchir sur l'accompagnement des autres dans un projet concret et à s'ouvrir sur nombre de domaines, comme l'art, l'enseignement ou l'industrie qui vont l'enrichir personnellement et le rendre intelligent sportivement.* »

### 13 Technicien et manager chaleureux

« *Nous travaillons sur le confort des joueurs et sur les contextes qui le favorisent. Par exemple, pour les moins de 15 ans, nous regroupons les 20 meilleurs dans un stage à la Fédération, qui sont encadrés par des cadres impliqués* », explique Fabien Canu (judo). Un coach-entraîneur sait que, pour faire fructifier les compétences techniques d'un athlète de haut niveau, il doit tenir compte de sa personne, l'encadrer humainement, avec un certain niveau de confort et de stabilité. En effet, le dépassement de soi et l'intensité du travail rendent

indispensable cette approche qui permet à la personnalité de s'épanouir dans un cadre chaleureux, tout en facilitant sa connaissance et son accompagnement par le staff.

### Principe-clé

Un technicien sait aussi mettre entre parenthèses la technique !

En tant que manager, interrogez-vous, vous aussi, sur ce qui permettrait de créer un contexte personnel favorisant le bien-être... pour la performance durable.

## 14 Dépositaire du collectif

Le coach-entraîneur ne fait pas qu'assembler les talents, il sait aussi les préparer à être collectivement et tactiquement performants lors des compétitions en jouant sur deux leviers. D'abord, en bon pédagogue, il transfère aux joueurs, qui n'ont pas tous le même niveau d'expertise, l'essentiel des schémas conceptuels de la réussite collective : vision globale de la performance et contribution individuelle de chacun. En outre, il instaure, au cours des entraînements successifs, un style collectif, entre conviction et réalisme, qui permet à chacun de comprendre les réactions des autres membres de l'équipe et de développer les réactions de jeu appropriées. « *Les intelligences individuelles se cumulent au service de la performance collective*, précise Michel Cogne (volley). *L'entraîneur-coach est le dépositaire de l'intelligence collective.* »

### Et vous ?

Sens de la pédagogie, art de guider gestion des compétences, perfectionnisme technique, la proximité, la patience, l'humilité. Avez-vous un profil de coach-entraîneur ? Pour le savoir, faites le test en fin d'ouvrage.