



Toute séance d'entraînement peut être assimilée à un acte pédagogique tant par sa nature que par ses effets.

Elle doit se fonder pour être crédible sur des qualités de fond et de forme possédées ou non par le prestataire de service.

L'exercice est difficile car les activités physiques et le sport n'échappent pas à la mode du « zapping ». L'équilibre de la relation entraîneur-entraîné est d'autant plus complexe que le sportif est entouré de plusieurs acteurs concurrençant son savoir-faire.

Sans légitimité, l'entraîneur ne peut valablement et efficacement exercer ses missions d'autant que la concurrence d'autres partenaires tend à lui faire de l'ombre et risque de pervertir les messages pédagogiques qu'il entend faire passer.

AUTEUR

Jean-Bernard Paillisser

La légitimité de l'entraîneur

Les fondamentaux de la légitimité de l'entraîneur

Le diplôme ou qualification possédée

Il s'agit là du moins pour le cas français d'un simple rappel législatif et réglementaire déjà évoqué dans une fiche précédente (cf. *Acteurs du sport*, « L'entraîneur: des statuts et un droit », n° 121, août-septembre 2010). Le diplôme confère un statut bénévole ou professionnel à son titulaire. Il est un passeport pour l'emploi rémunéré ou pour l'encadrement d'activités bénévoles indemnisées ou non.

Selon le texte de base, tout entraîneur qui entraîne contre rémunération doit être diplômé ou posséder une qualification équivalente et inscrite au Répertoire des métiers. Il a l'obligation de se déclarer. Il appartient de ce fait à une profession réglementée.

Le charisme

Il est indispensable pour motiver et retenir l'attention des entraînés. Leur faire franchir des caps, les faire progresser et trouver du plaisir dans la pratique sportive de leur choix. Georges Hébert conseillait déjà en 1913 dans sa « Leçon type d'entraînement » : « Les instructeurs doivent donner personnellement l'exemple de toutes les qualités constituant la force physique. En tout temps, ils doivent conserver une attitude énergique et commander avec la plus grande fermeté. »

L'expérience (ancien sportif de haut niveau, compétiteur, passionné)

Elle ne peut s'acquérir avec le diplôme, le titre ou la qualification dans le sens qu'elle ne peut être purement livresque. C'est l'accu-

mulation des situations vécues ou surmontées dans les compétitions, l'expérience de compétiteur, celle des autres membres du groupe qui doit être mobilisée à bon escient car il n'y a pas en sport de vérités éternelles ni durables.

Les résultats obtenus par son groupe d'entraînement et/ou son athlète

C'est un peu le palmarès de l'entraîneur, ses références aussi qui doivent affirmer, souligner ou confirmer les valeurs qui sous-tendent l'entraînement. C'est ce mode opératoire qui doit être évalué régulièrement par ses soins pour constater en cas d'insuffisances de résultats, les failles de la méthode utilisée et en profiter pour la revoir.

Les exigences de la légitimité

Au sens juridique et dans la pratique, il dispose d'une obligation de moyens et parfois de résultat dans certaines disciplines professionnelles et en particulier les sports collectifs. L'entraîneur, ne l'a-t-on pas déjà suffisamment écrit, est un fusible. Dans certains sports professionnels tels le football, le rugby, le basket-ball pour ne citer que ces sports collectifs, la seule évaluation qui compte est le résultat, la qualification, le titre, les retombées médiatiques ou publicitaires. Hors de ce champ, point de salut. Le technicien se fait limoger sans avoir eu le temps de mettre en avant ses apports. On peut glosser à souhait sur la dureté de cette loi d'airain de la « culture du résultat » à tout prix. Face à l'engagement de sponsors, des actionnaires, des dirigeants, des états d'âme du public ou des joueurs, l'entraîneur ne pèse pas beaucoup.

Il possède a priori le capital confiance d'un bon technicien : s'il est fait appel à lui au sein d'un club, d'une organisation, c'est qu'il est l'homme de l'art et qu'il se doit de maîtriser toutes les situations. On est donc en droit d'attendre de lui une certaine technicité qui assurera progressivité, sécurité et accompagnement des sportifs lors des compétitions et championnats.

Corollaire de ce qui précède, il est pleinement responsable – au sens juridique – de ses actes, de ses déclarations et de ses méthodes. Bénévole ou pas, l'entraîneur s'engage et engage au quotidien sa responsabilité pénale, civile et sportive et dans une moindre mesure celle de son club.

Les expressions de la légitimité

Motivation, être toujours positif, trouver toujours des solutions, détenir en réserve un plan B

L'entraîneur est avant tout un « meneur d'hommes » lesquels vont consentir à faire librement et sans excès des exercices physiques et sportifs plus ou moins denses. Motiver ses équipes c'est avant tout écouter l'autre pour mieux transmettre la connaissance, les fondamentaux afin d'orienter les siens vers la performance.

C'est aussi un état d'esprit où la sérénité joue le premier rôle. Minimiser mentalement les obstacles, réduire le stress, tenir compte des signes indicateurs de fatigue, être un facteur de médiation et de retour au calme, voici ce qui est attendu a priori de l'entraîneur...

La débrouillardise doit donc figurer dans la panoplie du bon entraîneur. On peut tout programmer, ne rien laisser au hasard et avoir à composer avec des marges d'incertitude. Ne pas être pris au dépourvu ou du moins le laisser penser par l'adversité ou le hasard. L'athlète pardonnera difficilement un comportement attentiste ou de panique

chez son coach devant une situation imprévue.

Ce dernier doit donc toujours garder un plan B dans sa poche. Au cas où...

Il doit être possédé par une plus ou moins grande volonté d'enseigner le dépassement de soi

Le sport de haut niveau ou le sport populaire exigent pour plus d'efficacité, rigueur, travail régulier et dépassement de soi. Il s'agit de franchir des étapes par l'entraînement et le seul moteur individuel ou collectif est la motivation qui donne l'envie de mieux faire encore et toujours.

S'entraîner solitairement, selon les disciplines, ne donnera jamais les résultats attendus. Se motiver c'est avant tout se confronter. Soit aux autres, soit à soi-même afin de mieux se connaître et adapter les réactions en fonction de la hiérarchisation des objectifs : objectifs principaux, intermédiaires, secondaires.

Être innovant, vivre avec son temps et ce, dans tous les domaines

L'entraîneur doit pouvoir aussi se situer en fonction de son âge et de ceux qu'il entraîne. Ne pas se montrer dépassé par l'évolution des nouvelles technologies. Se tenir constamment au courant des dernières découvertes ou trouvailles pouvant faciliter l'entraînement, le rendre plus confortable, plus compréhensible, plus ludique aussi. Il ne s'agit pas de passer à côté de la modernité dans ce domaine. Il s'agit donc de faire évoluer les méthodes, les rendre innovantes et/ou originales, provoquer les retours-évaluations des athlètes.

Faire partager une méthode non figée

Une séance d'entraînement, si elle doit faire l'objet dans le temps et l'espace d'une certaine programmation, ne doit pas être figée pour autant. Elle peut être remise en

question pour des raisons endogènes et des facteurs exogènes (évolution climatique, modification de dates de la compétition, réforme généralisée des entraînés, cas de force majeure).

L'essentiel est de bien faire comprendre et admettre le contenu de la séance et son intérêt pour les facteurs de la performance (renforcement musculaire, vitesse, endurance, résistance, etc.).

Être ou devenir un agent d'ambiance

Sans être forcément le boute-en-train que toute l'équipe recherche et se dispute, l'entraîneur doit être le garant de la bonne ambiance dans le club dans lequel il officie. Il lui revient de prévenir les conflits entre sportifs eux-mêmes mais aussi entre sportifs et dirigeants.

Il doit pour la cohésion de son groupe, écouter et assurer un droit d'expression à chacun.

Ni avocat ni juge du groupe, c'est à lui qu'il revient d'en réduire les déviances éventuelles de type « troisième mi-temps ».

Connaître les personnalités dominantes, entendre les plus discrets et ne rentrer dans aucune polémique interne sinon pour l'arbitrer à la demande des parties prenantes. Ce qui ne l'empêche pas a priori de devoir parler vrai. Il est vain de se réfugier derrière sa technique pour rejeter les interventions qui n'entrent pas directement dans son champ d'activité.

Le « Ce n'est pas mon problème », si souvent entendu, ne règle aucune problématique mais dilue en l'éparpillant la responsabilité des uns et des autres en faisant durer les mauvaises atmosphères. Il ne doit donc pas s'y référer pour se protéger lui et son ego.

Prochain article :

« La légitimité de l'entraîneur : solutions possibles », 2^e partie.