



# L'ENTRAINEUR DE FOOT

Profonde analyse d'un  
grand nombre de domaines qui  
peuvent nous poser des problèmes

(Article tiré du livre de Mirco Visentini « L'entraîneur de foot »)

## 1) POURQUOI DEVIENT -ON ENTRAINEUR ?

Je vais commencer mon parcours par quelques questions. Pourquoi décide-t-on de devenir entraîneur? Au moment où l'on décide de se lancer dans cette voie se pose-t-on la question de savoir s'il est facile de se faire une "place au soleil" ? Jusqu'à quel point la chance influence-t-elle notre travail? Entraîneur naît-on ou l'on devient? Ces questions surgissent très souvent dans mon esprit. Pas toujours facile de trouver une réponse, d'avoir les idées claires car interviennent parfois des facteurs qui perturbent notre acquis, bousculent nos certitudes. Ce qui est sûr c'est que le métier d'entraîneur est terriblement captivant mais dangereux, irrationnel car il n'est pas rationnel qu'un entraîneur doive être le seul responsable de ce qui arrive à 15 - 20 joueurs et surtout qu'il soit le seul à payer lorsque les choses vont mal.

Mais peut-être qu'à la base il y a un équivoque qu'il faut à tout prix éliminer car il peut contribuer à éclaircir la situation. n ne faut pas croire qu'il soit facile d'être entraîneur et que ce soit une façon comme une autre pour arrondir les fins de mois. Entraîner, à tous les niveaux mais surtout au niveau des jeunes, doit être conçu comme quelque chose de sérieux car on n'a pas toujours conscience du mal que l'on peut faire aussi bien sur le plan physique que sur le plan moral !

Revenons toutefois à ma première question. Pourquoi décide-t-on de devenir entraîneur? Souvent le joueur en fin de carrière, souhaitant rester dans le milieu du foot, décide de faire l'entraîneur et c'est le début des premiers malentendus. L'on croit en effet que le fait d'avoir joué au foot, à un niveau plus ou moins élevé, soit une condition indispensable pour devenir un entraîneur renommé. C'est déjà une première remise en question qui doit voir le jour car il est plutôt rare de voir un grand footballeur devenir un grand entraîneur.



Un champion s'appuie surtout sur son instinct et sur ses qualités naturelles qui lui permettent d'atteindre une grande maturité sur le plan technique. Souvent les très bons joueurs sont très introvertis mais sur le terrain ils n'ont pas besoin de grandes explications, ils sont capables tout naturellement de renverser des situations parfois compromises.

La grande vérité est que faire l'entraîneur n'est pas pareil qu'être joueur. Dans l'absolu je pense même que pour être entraîneur il n'est pas indispensable d'avoir été joueur même si deux inconvénients majeurs peuvent intervenir: le premier concerne le rapport avec les joueurs, lesquels préfèrent la plupart du temps avoir à leur tête quelqu'un qui a vécu auparavant ce qu'ils sont en train de vivre présentement et le deuxième inconvénient peut surgir lors de certaines démonstrations. L'essentiel toutefois est d'avoir étudié le foot dans tous ses détails, d'avoir compris l'esprit de ce sport, d'en avoir capté toutes les nuances qui, pas à tort, est défini comme "le plus beau sport du monde".

Pour espérer devenir un entraîneur reconnu et apprécié quatre qualités sont, à mes yeux, fondamentales :

- ❖ Une certaine prédisposition.
- ❖ Un caractère ouvert qui peut contribuer à se faire apprécier par les joueurs.
  - ❖ Un minimum de psychologie (si le minimum devient un maximum tant mieux).
  - ❖ Une bonne culture.

La prédisposition est fondamentale même si toute seule elle ne suffit pas car je connais des entraîneurs qui maîtrisent sur le bout des doigts tous les aspects théoriques mais qui ont une peine énorme à faire passer un message et là on se trouve face à un gros problème parce qu'il est difficile de leur apporter un complément d'information que l'on ne retrouve nulle part, dans aucun livre mais uniquement dans la pratique, dans cette faculté immensément importante qui est celle d'accumuler de l'expérience.

Le deuxième point concerne le caractère. C'est un point d'une très grande importance.

Un entraîneur nerveux est vite en difficulté car cette tension interne lui empêche d'examiner sereinement des situations parfois difficiles. Dans les rapports avec les dirigeants, journalistes et joueurs, l'entraîneur nerveux s'irrite facilement et finit par se créer, entre lui et son entourage, une tension palpable qui ne peut pas déboucher sur une saine coopération. Le fait d'être un peu trop laxiste peut aussi constituer un défaut car le joueur se croit tout permis tandis que le président et les dirigeants essaient de lui imposer leurs points de vue respectifs qui ne sont, la plus part du temps, pas vraiment en syntonie avec la réalité.



On demande donc à l'entraîneur d'avoir un caractère ferme mais sans côtés exaspérés. L'entraîneur doit comprendre très vite, vraiment le plus vite possible, ce qu'il ya à faire et se comporter en fonction de la situation. Hausser parfois la voix, essayer de se mettre tout le monde "dans la poche" surtout les joueurs naturellement, garder les yeux toujours bien ouverts prêt, le cas échéant, à changer de route s'il devait s'apercevoir de s'être trompé car admettre ses propres fautes est aussi une démonstration de force et de courage.

Et c'est ici qu'intervient la troisième qualité, à savoir la psychologie. Un bon entraîneur est toujours ou presque un bon psychologue. C'est cette qualité qui lui permet de franchir certains obstacles, éclaircir certaines situations intriquées, connaître à fond ses joueurs. Connaître ses joueurs est une nécessité à laquelle l'entraîneur ne peut se soustraire. Contrôler une vingtaine de joueurs n'est pas chose aisée car ils ont tous un caractère bien à eux (parfois bien trempé), leurs exigences, leurs problèmes, leurs faiblesses. TI n'y a qu'un entraîneur superficiel qui se limite à suivre ses joueurs depuis le bord de la touche tout en évitant soigneusement d'intervenir à chaque fois que le besoin se fait sentir.

Mais il y a de fortes chances pour que l'entraîneur superficiel soit aussi un mauvais psychologue. Les joueurs, abandonnés à eux-mêmes, se considèrent comme des poursuivis, exaspèrent leur mauvaise humeur et la transmettent aux partenaires. Pour cette raison l'entraîneur doit intervenir de manière habile afin de faire peser son autorité naturelle mais il devra le faire avec intelligence, à travers des qualités psychologiques qui, si souvent sont le fruit de l'instinct, peuvent aussi s'acquérir. Un entraîneur qui n'est pas un bon psychologue peut au moins s'efforcer de le devenir !

Quoi qu'il en soit, il reste encore un problème de taille à savoir l'application pratique. Il faut beaucoup lire, avoir un coefficient intellectuel élevé et qu'à partir de là il soit capable, même si de manière pas toujours parfaite, d'appliquer les principes généraux que les textes de psychologie illustrent et enseignent.

Quatrième qualité la culture, essentielle dans tous les domaines de la vie et donc aussi dans le football où le niveau culturel ne cesse de croître. L'entraîneur ne doit surtout pas être inférieur, sur le plan culturel, à ses propres joueurs (étude des langues, notions de culture générale, capacité de soutenir des discussions même à des niveaux élevés...).



## 2) RESPONSABILITES DU CLUB

Lorsque une équipe est en difficulté beaucoup trop souvent on souligne les erreurs de l'entraîneur, l'inefficacité de ses méthodes et ainsi de suite raisons pour lesquelles on ne peut rien faire d'autre que le remplacer. La tendance atteint des proportions de plus en plus inquiétantes et c'est un phénomène qu'en s'exaspérant a transformé l'entraîneur en un authentique paratonnerre de toutes les critiques. On n'admet pas, en somme, le partage des responsabilités car souvent les dirigeants et les joueurs en ont tout autant si ce n'est plus. C'est une admission que personne est disposé à faire aussi parce qu'il est facile de remplacer l'entraîneur dans l'espoir, souvent pas fondé, que les choses prennent une autre tournure.

Si, par contre, l'équipe gagne et vole de victoire en victoire, dans ce cas l'entraîneur devient un héros et l'on entend dire que les dirigeants ont été habiles dans leur choix car ils ont été capables de trouver un "entraîneur idéal" en lequel il faut avoir confiance car il va nous permettre "d'atteindre les objectifs les plus ambitieux". En réalité, les entraîneurs sont souvent soumis à des douches écossaises et même les plus résistants d'entre eux en sont touchés. Un jour ils se trouvent en haut de l'affiche, un autre tout en bas et le tout sur la base de résultats qui peuvent être, de manière fortuite, positifs ou négatifs, mais ils ne devraient pas, en tous les cas, être les seuls à justifier un jugement sans appel.

Il y a un aspect important du problème qui est parfois négligé à savoir que l'on oublie que les entraîneurs ne travaillent pas dans les mêmes conditions ambiantes et qu'avant d'émettre un jugement l'examen de toutes ces conditions devrait être fait et qu'il ne faudrait pas tenir compte uniquement des résultats. Les entraîneurs n'ont pas à disposition des contingents d'égale valeur, il y a même parfois de grandes différences et il faut garder tout cela à l'esprit.

Ceux qui ont à disposition un contingent sans quelques bons joueurs et qui n'est pas complété par des joueurs d'expérience vont être, tôt ou tard, en difficulté. n faudra lancer des jeunes et un effort supplémentaire devra être fait pour que tous les joueurs donnent le meilleur d'eux-mêmes. L'entraîneur qui peut s'appuyer sur quelques joueurs de valeur et expérimentés, part d'une base solide qui lui facilite la tâche surtout parce que ce sont les bons joueurs qui conditionnent la stratégie à adopter et ce sont eux qui, la plupart du temps, créent les bases pouvant déboucher sur des résultats positifs. Il est évident que le bon entraîneur peut devenir très bon avec des joueurs de valeur mais il ne faut pas oublier que parfois des facteurs externes empêchent à un technicien parfait en théorie de le devenir en pratique.



On parle ici de bon et de moins bon entraîneur mais il serait intéressant de se poser la question de savoir quand un entraîneur est bon et quand il ne l'est pas. Difficile que de répondre à cette question car il ne se passe un jour sans lire ou entendre qu'un entraîneur a été limogé et qu'il était donc mauvais aux yeux de ses anciens dirigeants et qu'il est réengagé deux semaines plus tard par un autre club et que ce club retrouve des couleurs. Dans ce domaine il y a trop de légèreté, il n'y a pas assez de réflexion de la part des dirigeants, ils paniquent souvent trop vite et les entraîneurs sont trop vite écartés. Je suis ravi que l'on donne parfois beaucoup trop d'importance au très court terme et les dirigeants ne planifient pas au-delà de 3 - 4 matches. Déjà à la première défaite les bonnes intentions commencent à prendre des rides et mettre tout le monde sous pression. Indéniablement, même au niveau des actifs, on devrait relativiser un peu plus l'importance d'une victoire ou d'une défaite et se dire que l'entraîneur n'est qu'une partie du puzzle et que les responsabilités il faut les partager et lui faire porter le chapeau, à chaque fois, n'est tout simplement qu'un manque de respect important.

Il faut s'attarder aussi sur la révolution du rôle d'entraîneur. Il y a quelques années l'entraîneur n'était rien d'autre qu'un "capitaine non joueur". Il devait avoir un regard sur l'équipe, préparer physiquement les footballeurs qui lui étaient confiés et faire en sorte d'éviter les grands problèmes internes. Ses tâches étaient en définitive limitées et bien définies. Les mises à l'écart étaient plus espacées.

De nos jours, les choses se présentent bien différemment. L'entraîneur, qui fait consciencieusement son travail, doit s'occuper de vraiment beaucoup de choses, il doit être donc compétent dans plusieurs domaines et avoir les yeux partout. Il doit, par exemple, surveiller l'alimentation de ses joueurs, leur vie privée, superviser les équipes adverses, soigner les relations avec les dirigeants et la presse, s'occuper de l'entraînement de condition physique, les tester plusieurs fois par saison, il doit constamment suivre des cours de perfectionnement. Je ne cite là que les principaux problèmes que l'entraîneur doit affronter et résoudre.

Ce qui est vraiment dommage c'est que souvent l'entourage même contribue à le perturber dans ses démarches. Je pourrais habituellement dire: "il faut le laisser s'exprimer et après on fera un bilan, mais au départ laissons-le libre de travailler sans pression".

Ce phénomène de se séparer de l'entraîneur on peut, en partie mais uniquement en partie, le comprendre au niveau professionnel car il y a des intérêts énormes et où un club de foot se transforme en une vraie industrie et où les présidents et les dirigeants sont constamment aux prises avec des problèmes financiers qui ne sont pas toujours faciles à résoudre. Dans ce cas, quelques défaites de suite peuvent vraiment déboucher sur une situation difficile. L'équipe qui perd, en effet, voit son public l'abandonner et si les dirigeants ont déboursé des sommes importantes pour la renforcer ils ne vont pas manquer de s'énerver et de se mettre à la recherche du coupable qui sera vite trouvé en la personne de l'entraîneur.



Mais que dire lorsqu'il s'agit de clubs amateurs. On est, en somme, face à un problème de caractère général qui intéresse tous les clubs et cette constatation ne peut pas nous laisser de marbre. Il faut souligner aussi que ces mises à l'écart sont justifiées parfois par des motifs pas très clairs ou compréhensibles. La solution je la vois dans le fait qu'il faudrait retrouver de plus en plus d'anciens joueurs dans les différents comités, des hommes de terrain qui ont vécu ces situations et qui ont ce pouvoir de relativiser et d'imposer, le cas échéant, leurs vues avec beaucoup d'à-propos, de doigté et de compétence.