

## PROBLEMATIQUES DE L'ENTRAINEUR



## LES MEMENTOS DU CREPS DE MONTPELLIER

la dimension  
psychologique  
dans le sport

document  
à l'intention  
des sportifs,  
des entraîneurs,  
des parents ...

**Collection**  
psychologie  
physiologie  
méthodologie

n°4

avril 2007

## **EDITO**

*Ce mémento n°4 est consacré à la dimension psychologique du métier d'entraîneur.*

*Il fait suite au premier volume de cette collection relatif à l'accompagnement psychologique des sportifs. Tout comme le sportif, l'entraîneur est concerné par la performance ; il est nécessaire qu'il comprenne son implication pour mener au mieux sa mission.*

*Il est parfois confronté à des difficultés, à des pressions multiples, à des tentations, à des problèmes relationnels...*

*Ce mémento a pour objet d'aider les entraîneurs à développer une réflexion plus approfondie sur leur pratique afin d'améliorer leurs compétences.*

<b>1 - Fonctions d'un entraîneur</b>	<b>4</b>
1.1 - Qu'est-ce qu'un entraîneur	5
1.2 - Que fait un entraîneur	7
<b>2 - Motivation de l'entraîneur</b>	<b>7</b>
2.1 - Ce qu'ils en disent	7
2.2 - Interprétation	8
2.21 - Le désir de transmettre	9
2.22 - Le désir de reconnaissance	9
2.23 - Le besoin de stimulations	10
<b>3 - Entraîneur : quelles difficultés ?</b>	<b>11</b>
3.1 - Difficultés d'ordre général	11
3.11 - Les difficultés à s'intégrer et à prendre sa place	11
3.12 - Les difficultés relationnelles	11
3.13 - Les difficultés à s'organiser	11
3.2 - La recherche de résultats chez les jeunes	11
3.3 - L'ajustement de la motivation	12
3.4 - L'autorité chez l'entraîneur	13
3.5 - La « bonne distance » entraîneur-entraîné	13
3.51 - La notion de couple	13
3.52 - La notion de séduction	13
3.6 - L'éthique	13
3.61 - Le respect des règles	13
3.62 - Le respect des personnes : physique et moral	13
<b>4 - Questions / Réponses</b>	<b>13</b>

## 1 - FONCTION DE L'ENTRAÎNEUR

### 1.1. Qu'est ce qu'un entraîneur ?

C'est une personne qui crée de l'entraînement et qui encadre des athlètes, une ou plusieurs fois par semaine, dans une discipline sportive. Plus précisément, il propose un travail visant à faire progresser les sportifs.

### 1.2. Que fait un entraîneur ?

« Il cherche à créer les conditions de la réussite. »

Il entraîne, anime et encadre les sportifs (séances d'entraînement, de pratique) :

**1.** Il organise les sportifs dans le temps et dans l'espace (il planifie,

programme des séances, des cycles...).

**2.** Il propose des exercices en vue de les faire progresser.

**3.** Il fournit des règles et les fait respecter, sanctionne parfois (il éduque).

**4.** Il écoute et fait preuve de



compréhension.

**5.** Il guide dans les apprentissages, les jeux, les stratégies personnelles.

**6.** Il encourage, stimule, motive.

Il coache les sportifs en compétition :

**1.** Il informe des particularités de la situation.

**2.** Il guide, fournit des indications pertinentes pour régler les problèmes spécifiques rencontrés (analyse tactique et stratégique).

**3.** Il pousse à s'engager, à se dépasser, à prendre des risques ou à ne pas en prendre.

Il accueille les sportifs et les parents.

Il joue un rôle de médiateur, d'interface entre sportifs, parents et dirigeants.

Il donne aux sportifs le goût de la pratique et, en les faisant réussir, leur permet de développer la confiance en eux.

## 2 - MOTIVATION DE L'ENTRAÎNEUR

### 2.1. Ce qu'ils en disent :

Interrogés sur ce qui les amène à entraîner, les différents entraîneurs donnent les motivations suivantes :

- donner la possibilité à des sportifs de réussir ;
- transmettre leur expérience ;
- continuer à vivre des situations de compétition ou d'entraînement ;
- réussir en tant qu'entraîneur là où l'on a échoué ou réussi en tant que sportif ;
- se sentir utile ;
- aider les jeunes à grandir ;
- diriger les autres ;
- être aimé et estimé ;
- aider les autres à se dépasser ;
- ressentir des émotions dans des situations à risques ;
- gagner de l'argent ;
- être reconnu ou connu.



## 2.2. Interprétation :

Trois motivations principales se dégagent de cet inventaire :

### 2-21 : Le désir de transmettre

Il s'agit pour l'entraîneur de transmettre des connaissances, des savoir-faire ou des façons d'être et de permettre aux sportifs de se les approprier. L'entraîneur, par les exigences de sa fonction, se positionne comme un « passeur » par lequel transitent un vécu, une histoire, de l'expérience et des connaissances techniques, tactiques, physiques et psychologiques. Le désir de transmettre renvoie à un désir global de contact. Il s'agit de créer du lien entre soi et les autres, et entre les sportifs.

### 2-22 : Le désir de reconnaissance

La recherche de reconnaissance traduit souvent un manque de confiance personnelle, un

déficit d'estime de soi. Il s'agit à travers les fonctions d'entraîneur d'obtenir :

- une reconnaissance sociale (des parents, du public, des médias, du club, de la fédération...)
- une reconnaissance des pairs (les autres entraîneurs et les sportifs)
- une reconnaissance intime (se prouver à soi-même que l'on est capable de ...)

### 2-23 : Le besoin de stimulations

La plupart des entraîneurs sont à la recherche, à travers leur pratique, de sensations stimulantes. Il s'agit pour eux d'éprouver un ressenti qui les porte. En situation de compétition, ces entraîneurs cherchent des émotions. Ils se sentent exister en risquant et en se confrontant à l'incertitude liée au résultat de la compétition ou de l'entraînement et à l'évolution des sportifs.

## 3 - ENTRAÎNEUR : QUELLES DIFFICULTÉS ?

### 3.1. Les difficultés d'ordre général :

#### 3-11 : Les difficultés à s'intégrer et à prendre sa place

L'entraîneur peut parfois éprouver des difficultés à s'adapter à un nouveau club, à une nouvelle équipe, à de nouveaux sportifs, à un nouveau collègue de travail... Cette situation, qu'elle soit liée à la personnalité de l'entraîneur ou à la structure avec laquelle il travaille, indique dans tous les cas des difficultés à trouver et à prendre sa place.

#### 3-12 : Les difficultés relationnelles

L'entraîneur a quelquefois du mal à communiquer avec les sportifs,

leurs familles, les dirigeants, les autres entraîneurs, les instances fédérales... Dans tous les cas, il s'agit de relations difficiles et/ou conflictuelles, délicates. Ces difficultés peuvent donner à l'entraîneur le sentiment qu'il n'est pas entendu ni compris par les autres.

Certains entraîneurs se sentent remis en cause dans leurs convictions et dans leurs savoir-faire, et finissent soit par douter de leurs propres compétences, soit par s'enferrer dans leurs certitudes. Dans les deux cas, cela peut les conduire à l'isolement.





### 3-13 : Les difficultés à s'organiser

Par manque de savoir-faire et/ou à cause de difficultés à gérer son temps, un certain nombre d'entraîneurs éprouvent des problèmes pour s'organiser. Comment concilier sa pratique d'entraîneur

(professionnel ou pas) avec sa vie privée ou, pour les entraîneurs amateurs, avec son activité salariée ? Nombre d'entraîneurs peuvent alors manquer de recul et de capacités d'analyse de leur propre travail, de leur fonctionnement ou de leur investissement. La pression temporelle de certaines périodes peut amplifier ce phénomène. Les difficultés à s'organiser entraînent chez certains une insatisfaction liée au sentiment que les tâches ne sont réalisées que partiellement.

## 3.2. Le travail de l'entraîneur avec les jeunes sportifs :

Certains entraîneurs sont confrontés à des choix d'objectifs :

- rechercher des résultats immédiats ;
- se centrer d'abord sur la construction du sportif en vue de performances à plus long terme. Ces deux positions sont contradictoires dans la mesure où chercher à obtenir des résultats à court terme avec de jeunes athlètes risque d'être un obstacle pour atteindre des résultats à plus long terme, pour plusieurs raisons :
- Le développement des qualités fondamentales est abandonné au profit de la rentabilité immédiate ; or il y a des moments favorables à l'amélioration de certaines capa-

cités (vitesse, endurance ou coordination, par exemple). Celles-ci risquent de ne pas se développer de façon optimale par la suite ;

- Rechercher des résultats à court terme risque de nuire à l'intégrité physique et mentale du jeune athlète, et donc à sa santé : il n'est pas assez mature pour supporter les fortes charges d'entraînement (d'ordre à la fois énergétique, mécanique et psychologique) réservées aux adultes ;
- L'athlète, poussé à tout prix ou à l'inverse surprotégé par son entraîneur et/ou par sa famille, risque de rester dans une situation d'« infantilisation », de ne pas se prendre en charge et de ne pas devenir autonome.

La décision de s'orienter vers la recherche de performance ou vers la formation des athlètes dépend de certains paramètres, comme par exemple :

- les objectifs poursuivis par la structure d'entraînement (club, pôle...) : quelles sont les exigences des dirigeants, les conceptions de l'entraîneur ? Cette réflexion constraint à une négociation autour de « ce qui est bon pour le jeune sportif », qui peut être en contradiction avec « ce qui est bon pour le club / l'équipe / le pôle / la

fédération / le pays... »

- la relation entraîneur-athlète : l'entraîneur est-il convaincu du bien-fondé du développement des bases ? Est-il prêt à perdre du temps au départ pour en gagner ensuite ?

- la relation parents-enfant sportif : quel est le mode d'investissement des parents par rapport à leur enfant et à ses performances ? Qu'en attendent-ils ?

L'important ici est de trouver le bon dosage.

### **3.3. L'ajustement de la motivation :**

Un des rôles de l'entraîneur est de réguler perpétuellement le niveau de motivation du sportif en prenant en compte les paramètres aussi bien sportifs qu'extrasportifs.

Certaines situations ou événements jouent directement sur la motivation du sportif à s'entraîner ou à concourir, comme par exemple :



- un changement de structure d'entraînement ;
- une sélection ou une non-sélection ;
- l'augmentation du temps disponible pour l'entraînement ;
- une contre-performance ou même une performance.

Des comportements opposés peuvent alors apparaître : soit une surmotivation, entraînant une activité intense qui peut aller jusqu'au surentraînement ; soit une baisse d'investissement, tant en compétition qu'à l'entraînement, qui peut amener à la contre-performance. Outre les capacités à déceler les dysfonctionnements, l'entraîneur doit aider le sportif à développer un

niveau de motivation plus adapté : par exemple il peut recadrer éner-

giquement, stimuler, encourager, écouter, convaincre...

### **3.4. L'autorité chez l'entraîneur :**

---

On retrouve une certaine forme d'autorité chez toutes les personnes qui dirigent, encadrent, entraînent. Nous entendons par « autorité » la qualité, l'ascendant par lequel quelqu'un se fait obéir et/ou obtient une collaboration.

Chez un entraîneur, le degré d'autorité dépend :

- de sa personnalité : il est directif, démocratique... ;
- de son environnement : situation professionnelle, familiale ;
- du public visé, selon :

- le niveau de pratique sportive (sport de haut niveau, sport loisir),

- la nature du sport (individuel, collectif, de pleine nature, en salle...),

- la différence de sexe (entraîneur homme - athlète femme ou inversement),

- l'âge (différence d'âge avec les entraînés).

La relation de confiance qui existe entre l'entraîneur et l'entraîné souffre parfois de déséquilibres relationnels.



Les conflits se traduisent, par exemple, lors de séances d'entraînements au cours desquelles il est fréquent d'entendre un entraîneur ordonner au lieu de proposer des situations ou de conseiller l'athlète. Ne doit-il pas plutôt lui faire prendre conscience de ce qui est bien pour lui et des moyens pour arriver à un résultat ?

Tout sportif a besoin d'une certaine dose d'autorité. La tâche de l'entraîneur se complique cependant lorsqu'il lui faut combiner son autorité et les liens affectifs qu'il entretient avec l'athlète.

L'entraîneur écoute, aide et réconforte, motive l'athlète. Il est aussi capable de le recadrer, de le réprimander voire de s'en séparer.

Le rapport de force imposé par un entraîneur peut aboutir à un sentiment d'humiliation chez le sportif. Ces difficultés relationnelles peuvent, en partie, s'expliquer par une reproduction du vécu de l'entraîneur en tant qu'enfant, élève et athlète. En effet, sa propre vie familiale, scolaire et sportive a été façonnée par des modèles d'autorité qui influencent sa manière d'éduquer ses enfants, de travailler et d'entraîner des sportifs.

L'autorité est un « outil » qui doit être contrôlé par l'entraîneur. Il cherche à s'adapter à chaque athlète et prend conscience de son impact psychologique, du rôle qu'il peut jouer dans la vie de chacun d'entre eux.

### **3.5. « La bonne distance » entraîneur-entraîné :**

---

#### **3-51 : La notion de « couple »**

Ce terme de « couple » suppose qu'il existe, entre sportif et entraîneur, une relation non seulement basée sur la transmission de savoirs et de savoir-faire, mais aussi affective. Il arrive d'ailleurs que certains entraînés se marient avec leurs entraîneurs.

Ainsi, l'amitié, la joie, la colère, la confiance, la haine et parfois l'amour sont des sentiments et des émotions que l'on observe

pendant et hors entraînements ou compétitions.

On comprend donc que la qualité de la relation entraîneur-entraîné est importante pour le développement de l'athlète et pour la performance.

Le fonctionnement de ce couple sera dépendant d'une part du positionnement affectif de l'entraîneur et de l'athlète, et d'autre part des attitudes « verbales et non verbales » qu'ils développeront.

Le sportif sera influencé non seulement par le contenu du discours de l'entraîneur, mais aussi par son ton, par son regard et par l'expression de son visage. Les attitudes du coach deviennent alors le moteur du dialogue et de l'accompagnement.

Cette relation de couple peut avoir des conséquences différentes selon qu'elle est trop proche ou trop distante.

### 3-52 : La notion de séduction

Le savoir et la position hiérarchique sont de formidables outils de séduction : l'entraîneur doit en avoir conscience et s'en servir à bon escient.

La séduction consiste essentiellement à plaire à l'autre pour obtenir de l'attention, de la reconnaissance, voire de l'amour, ou un quelconque avantage.

Cette séduction peut être impulsée aussi bien par l'entraîneur que par l'entraîné.

L'entraîneur doit régler le degré de séduction. Pour cela il faut qu'il soit constamment en éveil, sinon la perte

de contrôle peut aboutir à des situations où il ne peut plus entraîner. L'entraîneur doit être vigilant sur l'évolution de la relation. Il doit maintenir une distance afin d'éviter des déviations (par exemple l'entraîneur tape sur la fesse du sportif pour l'encourager ; ou encore il prend une douche avec les athlètes, etc.).

Autrement dit, dans toute relation entraîneur-entraîné, l'entraîneur doit prendre conscience de cette distance et chercher à la contrôler, à l'adapter à chaque profil d'athlète.

Quelques éléments moteurs de la séduction :

- l'exposition du corps de l'athlète ou de l'entraîneur ;
- une présence au quotidien de l'entraîneur et de l'entraîné ;
- la spécificité de l'environnement sportif (déplacements, hôtels, compétitions, éloignement) ;
- la proximité permanente entraîneur-entraîné influence l'évolution de la relation.

## 3.6. L'éthique :

---

Le sport vise notamment au dépassement de soi et/ou des autres. Il contient une logique de l'excès qui peut conduire à toutes dérives : violence, tricherie,

corruption. Il n'est, en lui même, ni socialisant, ni éducatif, ni moral. Pour qu'il le devienne il est nécessaire de lui associer une éthique.



Comment l'entraîneur se positionne-t-il sur les questions suivantes ?

### 3-61 : Le respect des règles

Les lois :

- Où la « préparation biologique » doit-elle s'arrêter ? (loi sur le dopage)
- Peut-on acheter un adversaire ? (loi sur la corruption)

La réglementation sportive :

- Faut-il prôner le respect du règlement ou la règle du « pas vu-pas pris » ?

Les chartes sportives précisant les droits et devoirs des sportifs, l'engagement réciproque de ceux-ci et de leur fédération, constituent

ils une prescription ou une simple indication ?

### 3-62 : Le respect des personnes : physique et moral

- Les sportifs : le sport exige une certaine souffrance physique (fatigue, douleurs, contusions) et morale (défaite, contre-performance, déconsidération) que le sportif doit apprendre à supporter. Mais au-delà de ce « mal nécessaire » un entraîneur peut infliger, en toute impunité, des souffrances physiques ou des blessures d'amour-propre à ses entraînés. Jusqu'à quel point s'autorise-t-il à le faire ?

- L'environnement social : arbitres, adversaires, dirigeants, entraîneurs adverses, parents,

spectateurs, médias : quelle attitude l'entraîneur doit-il adopter ?

Au-delà du respect des règles

il reste à l'entraîneur à déterminer ce qu'il fait de l'esprit sportif : aura-t-il le « beau geste » et l'enseignera-t-il ?

#### 4 - QUESTIONS / RÉPONSES :

Qu'est-ce qu'un bon entraîneur ? Il est impossible d'apporter une seule réponse à cette question. Cela peut être celui qui a des résultats, celui qui fait progresser, celui qu'on aime bien, celui qui rassemble...

L'entraîneur peut-il travailler avec un sportif avec qui il ne s'entend pas ?

Oui, dans la mesure où il peut dépasser ses sentiments négatifs. Pour cela il est nécessaire qu'il se remette en cause.

L'entraîneur est-il formé une fois pour toutes ?

Non, il se perfectionne en se tenant au courant des évolutions dans sa discipline et aussi en tirant des leçons de ses expériences.

Qu'est-ce qu'un psychologue peut apporter au travail de l'entraîneur ? Il peut aider l'entraîneur à porter une analyse sur sa pratique, à

comprendre certaines difficultés et, dans certains cas, à prendre des décisions.

Quels sont les dangers d'un excès d'autorité chez un entraîneur ? L'excès d'autorité peut provoquer une rupture avec le sportif. Cela peut diminuer gravement sa motivation, voire le déstabiliser psychologiquement.



Les mémentos du CREPS ont pour objectifs de produire et de diffuser des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être concernant les activités physiques et sportives à partir de travaux effectués avec la collaboration de spécialistes, d'entraîneurs et de sportifs. Ces mémentos ont pour ambition de répondre, d'une manière simple et accessible, aux questions que les différents acteurs sportifs se posent.

Ce mémento n° 4 fait suite aux deux numéros précédents consacrés à la motivation.

Pierre angulaire de l'accompagnement du sportif, l'entraîneur est investi d'un rôle capital, comme nous l'avons vu dans la gestion de la motivation, mais aussi dans bien d'autres domaines permettant l'accession à la performance. La gestion des athlètes, souvent complexe, occasionne chez l'entraîneur des problématiques psychologiques. Il doit, bien sûr, les gérer au mieux pour être le plus opérationnel possible auprès des sportifs. Cet ouvrage n'a pas pour objectif de dispenser quelque morale que ce soit, mais plutôt d'ouvrir à la réflexion.

Les prochains mémentos seront consacrés à la concentration et à l'adolescent sportif. Afin d'améliorer nos productions et ainsi de répondre au mieux à vos attentes, n'hésitez pas à nous faire part de vos remarques à propos de cette collection « psychologie ».

Le **n° 4** de la collection « psychologie »,  
**« Les problématiques de l'entraîneur »**,  
a été réalisé sous la direction de  
Pierre Salamé (professeur au CREPS, C.T.P.S.,  
responsable du pôle recherche et produc-  
tion, B.E.E.S. 3<sup>e</sup> degré canoë-kayak), avec la  
collaboration de :

Lahcène Benhamida (entraîneur de baseball,  
B.E.E.S. 2<sup>e</sup> degré)

Daniel Boyon (professeur de sport,  
psychologue)

Aurélie Collion (préparatrice physique, B.E.E.S.  
1<sup>er</sup> degré métiers de la forme)

Tidiane Corréa (entraîneur national, responsable  
du pôle France « épreuves combinées » du  
CREPS, B.E.E.S. 2<sup>e</sup> degré)

Brigitte Geler (professeur au CREPS, agrégée  
en E.P.S.)

Philippe Salas (psychologue-psychothérapeute,  
membre du service médical du CREPS pour le  
suivi psychologique des sportifs)



**CREPS de Montpellier**  
2, avenue Charles Flahault  
34090 Montpellier  
tél. 04 34 88 30 00 - fax : 04 67 52 37 51  
email : [cr034@jeunesse-sports.gouv.fr](mailto:cr034@jeunesse-sports.gouv.fr)  
[www.creps-montpellier.org](http://www.creps-montpellier.org)