

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des figures	vii
1. Introduction et définition des thèmes	1
1.1 Problématique	2
1.2 Cadre théorique	2
1.2.1 Qu'est-ce la gestion ou le management d'équipe ?.....	2
1.2.2 Qu'est-ce que le Leadership ?	3
1.2.3 Le Football.....	3
1.2.4 L'entraîneur	3
1.2.5 Le manager « coach »	4
1.2.6 Le parallèle entre l'équipe au niveau sportif et au niveau de l'entreprise....	4
1.2.7 Les objectifs sportifs.	4
1.3 Méthodologie	5
2. Création de l'équipe	5
2.1 Ajout d'un nouvel élément à l'équipe	6
2.2 Dynamiques de groupe	7
2.2.1 Formation	7
2.2.2 Confrontation :	8
2.2.3 Normalisation.....	8
2.2.4 Production et performance.....	9
2.3 Les différentes maturités d'un groupe	9
2.4 Visions et valeurs communes	10
2.5 Définition des postes et des tâches	11
3. Relations humaines et interactions sociales	12
3.1 Leadership et son importance	12
3.2 Communication interpersonnelle	14
3.3 Ecoute active	15
3.4 Assertivité	15
3.5 Savoir se remettre en question	15
3.6 Feed-back	16
3.7 Psychologie et intelligence émotionnelle	16
3.8 Cohésion de groupe et appartenance	17
3.9 Aimer et apprécier son équipe	18
3.10 Valorisation individuelle du groupe	19

3.11	Instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe.....	19
3.12	Partage des avis et idées	20
3.13	Connaître son équipe	20
3.14	Apporter son soutien et sa présence à ses joueurs dans moments de doute ou difficiles et faire preuve d'empathie.....	20
3.15	Gestion des conflits	21
3.15.1	Observer la situation	21
3.15.2	Gérer les émotions.....	21
3.15.3	Clarifier les besoins et les intérêts.....	22
3.15.4	Développer des solutions.....	22
3.15.5	Conclure des accords	22
3.15.6	Les différentes manières d'interventions du coach.....	22
3.16	Gestion des personnalités difficiles.....	23
3.17	Facteurs de motivation.....	23
3.17.1	Besoin d'appartenance :.....	24
3.17.1.1	Organiser des soirées/repas d'équipe.....	24
3.17.1.2	Permettre à votre équipe d'avoir un équipement complet aux couleurs du club	24
3.17.1.3	Célébrer les victoires et les anniversaires de ses joueurs.....	24
3.17.1.4	Partager les réussites comme les échecs	24
3.17.1.5	Créer des petits rituels d'avant match	25
3.17.2	Besoin de reconnaissance	25
3.17.2.1	S'intéresser à la vie de vos joueurs	25
3.17.2.2	Savoir féliciter	25
3.17.2.3	S'entretenir directement.....	25
3.17.3	Facteurs inhérents au domaine du sport	25
3.17.3.1	Jouer nonante minutes par weekend.....	25
3.17.3.2	Des entrainements construits et recherchés	26
3.17.3.3	Être nombreux lors des entraînements.....	26
3.17.3.4	Les résultats positifs	26
3.17.3.5	La météo	26
3.18	Performance et satisfaction.....	27
3.19	Veiller à une concurrence saine	27
3.20	Réagir face à l'échec	28
3.21	Motiver par l'exemple	29
3.22	Entretiens en fin de saison / fin de tour	29
4.	Gestion des compétences	30
4.1	Bon équilibre entre anciens et jeunes joueurs	30
4.2	Poste de capitaine	32
4.3	Poste d'adjoint.....	33
4.4	Transfert des compétences	33
4.5	Compétences transversales	34
4.6	Responsabilités par lignes	35

5. Performance.....	36
6. Proposition d'une méthode pour acquérir ces compétences.....	37
6.1 Modèle.....	37
6.2 Explicitation du modèle.....	38
7. Mise en place, Time Line et estimation du budget.....	38
8. Limites et challenges.....	40
9. Perspectives d'avenir pour le football féminin	41
10. Conclusion	42
Bibliographie	43
Annexe 1 : Exemple d'entretien et d'évaluation de joueur	46

Liste des figures

Figure 1 : Le leadership au centre des préoccupations	1
Figure 2 : Définition d'une équipe.....	2
Figure 3 : Les critères de recrutement	6
Figure 4 : La formation d'une équipe.....	7
Figure 5 : La courbe de la motivation	11
Figure 6 : Comportements de leadership	12
Figure 7 : Efficacité du leadership en fonction de la situation	13
Figure 8 : Les variables de la performance et de la satisfaction	27
Figure 9 : Performance du joueur avec le temps.....	32
Figure 10 : Illustration du PDCA.....	37

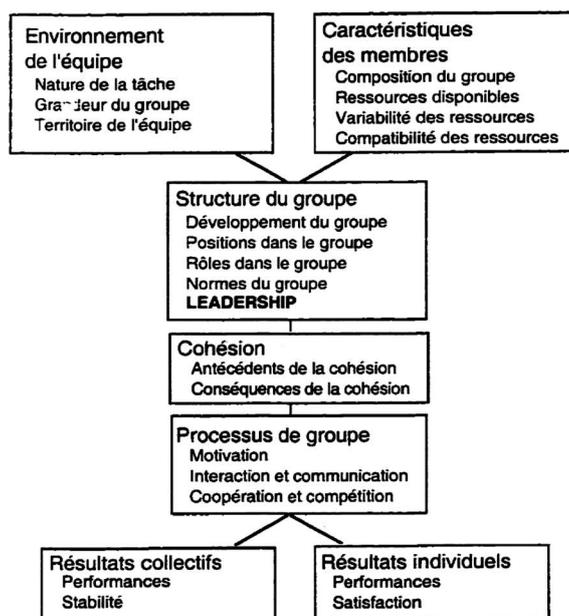
1. Introduction et définition des thèmes

Pour introduire ce travail de recherche, je souhaite expliquer les raisons qui m'ont poussé à choisir ce thème et vous présenter mes motivations qui font que je crois à leur utilité dans une équipe sportive.

J'ai choisi ce thème car j'ai très tôt baigné dans l'univers du sport. En effet, mon père et mes deux grands-pères ont été joueurs de football et de basketball au niveau amateur voire semi-pro. Ils ont été capitaines de leur équipe et, à la fin de leurs carrières respectives, ils ont été entraîneurs ou directeurs techniques. Mon père est d'ailleurs toujours entraîneur et je suis actuellement son adjoint. Par le passé, il a entraîné en 4ème et 5ème division suisse et il entraîne aujourd'hui une équipe de junior A. Le fait d'avoir pu les voir et les observer m'a très rapidement donné le goût d'entraîner et de comprendre comment fonctionnent et évoluent les équipes. Je me suis d'ailleurs souvent posé la question de savoir quels sont les parallèles que l'on peut faire entre une équipe en milieu sportif et une équipe que l'on peut trouver en entreprise. C'est d'ailleurs cette question qui m'a poussé à vouloir en apprendre plus sur ce sujet et faire ce travail de recherche.

Ce travail porte sur la gestion d'équipe sportive et sur le leadership que tout entraîneur et manager devrait adopter pour tirer le potentiel maximum de son équipe. Dans mon cas, il est question d'équipe amateur de football.

Figure 1 : Le leadership au centre des préoccupations



(ROY, 1999, p.3)

Mon objectif principal est de faire un guide de bonnes pratiques dont pourrait se servir n'importe quel entraîneur amateur, et par extension son club, pour développer son leadership et ses compétences managériales afin de les mettre en pratiques et ainsi obtenir des résultats probants sur un terrain.

En effet, selon moi, un entraîneur comme un manager doit savoir utiliser ses *soft skills* et les développer tout au long de sa carrière car elles sont tout aussi importantes que les *hard skills*.

1.1 Problématique

La problématique de mon travail est de déterminer quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place dans un club de football amateur afin que ses entraîneurs puissent acquérir des compétences supplémentaires en termes de leadership et de gestion d'équipe. Les bonnes pratiques et la méthode recommandée en fin de travail sont toutes des hypothèses personnelles qui ont été inspirées par le monde de l'entreprise et par les pratiques actuelles au sein des organisations pour le leadership et la gestion de groupe.

1.2 Cadre théorique

Afin d'explicitier les termes que je vais utiliser tout au long du travail, il est nécessaire de les définir pour permettre une meilleure compréhension de mon travail et d'avoir des bases communes au niveau du vocabulaire. Ainsi toute confusion sera évitée.

1.2.1 Qu'est-ce la gestion ou le management d'équipe ?

Equipe

Figure 2 : Définition d'une équipe



(BLONDEL, 2002, p.7)

Une équipe c'est un petit nombre de personnes (moins de vingt-cinq) qui ont un ou plusieurs objectifs communs, qui sont motivées à atteindre ce but, qui coopèrent entre

elles pour y parvenir. L'équipe reconnaît et accepte une autorité qui coordonne les activités et qui en régit le fonctionnement.¹

Gestion d'équipe

On entend par gestion d'équipe le fait de gérer efficacement les ressources humaines à disposition dans le but d'obtenir la performance maximale possible. Il est question de gérer des aspects tels que : la dynamique de groupe, la communication interpersonnelle, la gestion des compétences, la motivation, la psychologie et l'amélioration continue.

1.2.2 Qu'est-ce que le Leadership ?²

On entend par Leadership l'influence qu'une personne peut avoir sur un groupe de personnes au niveau social, politique et psychologique. Dans le cas précis d'une équipe de football, cette personne est donc l'entraîneur et, dans une moindre mesure, le capitaine. Dans le cas de l'entreprise, il est plutôt question d'un manager de proximité.

Le leader possède des compétences spéciales qui lui sont propres et qui de ce fait lui permettent d'avoir une certaine autorité et crédibilité vis-à-vis de son équipe. Ce sont ces deux aspects qui vont faire de lui un leader soutenu, suivi et écouté.

1.2.3 Le Football

Le Football est un sport de ballon qui se joue à onze contre onze et le but du jeu est de marquer un but dans le camp adverse. Celui qui marque le plus l'emporte. Une équipe de foot doit-être constituée de défenseurs, de milieux, d'attaquants et d'au moins un gardien.

1.2.4 L'entraîneur

C'est l'entraîneur qui met en place les onze titulaires et à le droit à sept remplaçants sur la feuille de match. Au niveau des équipes professionnelles, l'entraîneur peut effectuer trois changements, tandis que pour celles non-professionnelles (amateurs) cela varie beaucoup en fonction des ligues. En effet, aux ligues basses, les changements sont illimités et plus les échelons se rapprochent du niveau professionnel cela passe à cinq changements puis à trois.

Les tâches de l'entraîneur sont multiples. Il est notamment celui qui :

- Organise et planifie la saison de son équipe ;
- Entraîne et organise tactiquement son équipe en match ;

¹ (BLONDEL, 2002, p.7)

² Cours de Leadership à la HEG 2018-2019

- Gère son équipe au niveau humain ;
- Parle avec les joueurs, les motive et leur donne des indications.

En résumé, il est (ou devrait être) le mentor de son équipe et celui qui réveille leur potentiel.

1.2.5 Le manager « coach »³

Le coach d'équipe, qui est à différencier du coach sportif ou entraîneur, est une personne formée, capable d'accompagner le développement d'une équipe, de la fédérer, d'en optimiser les performances, de renforcer l'intelligence collective et donc d'exploiter au maximum le potentiel d'une équipe quelle qu'elle soit. C'est précisément ce genre de compétences que devrait acquérir un entraîneur de football pour passer de sa version actuelle 1.0 à sa version « améliorée » d'entraîneur-coach 2.0 afin de pouvoir répondre à tous les challenges qu'il sera amené à rencontrer lors de sa gestion d'équipe.

1.2.6 Le parallèle entre l'équipe au niveau sportif et au niveau de l'entreprise

Les deux équipes peuvent être formées par un nombre de personnes similaires, ont un but commun et souhaitent aller dans la même direction. L'entraîneur doit gérer son équipe de façon qu'elle ait le meilleur rendement possible. Il doit faire preuve de psychologie et d'organisation mais aussi communiquer de manière adéquate avec son équipe et guetter les conflits, les mécontentements et la démotivation comme un manager classique.

La principale différence dans ce cas précis est que l'entraîneur a à sa disposition des passionnés amateurs et non des salariés professionnels. De plus, l'entraîneur ne voit ses joueurs qu'environ huit heures par semaine répartis sur trois jours contre quarante heures sur cinq jours pour le manager.

1.2.7 Les objectifs sportifs.⁴

Un objectif sportif doit être comme un objectif classique dans une entreprise. Il doit être :

- Spécifique
- Mesurable
- Acceptable
- Réaliste
- Dans un Temps défini

³ (LEANG, Philippe, 2017)

⁴ (WIKIPEDIA, les objectifs et indicateur SMART, 2019)

Une fois un objectif défini, il faut tout mettre en œuvre pour l'atteindre et tirer des conclusions une fois le résultat final obtenu. (Voir chapitre 6 sur la méthode PDCA). Ces objectifs permettront d'avoir une vision sur l'évolution générale de l'équipe et de comparer les performances attendues et effectives.

Voici quelques objectifs qu'une équipe de football peut avoir : être promue dans la ligue supérieure, remporter la coupe régionale, se maintenir dans la catégorie dans laquelle elle évolue, marquer X buts en une saison, encaisser moins de X buts en une saison etc.

1.3 Méthodologie

Pour faire ce travail, j'ai tout d'abord fait une large recherche littéraire sur le sujet du leadership, de la gestion d'équipe et des dynamiques de groupes dans le milieu de l'entreprise afin de répertorier les pratiques déjà connues.

Ensuite, j'ai recensé mes expériences, mes hypothèses et mes observations afin de pouvoir faire les parallèles nécessaires entre le monde de l'entreprise et celui du sport.

Finalement, j'ai assimilé ces concepts avec le milieu sportif et plus particulièrement avec les équipes de football amateur. J'ai porté une attention particulière aux parallèles mais aussi aux différences entre ces deux mondes. Ces bonnes pratiques sont donc adaptées pour le domaine du football du fait des différences fondamentales qui existent entre les deux univers.

2. Création de l'équipe

En premier lieu, il convient de commencer par le début. Lorsqu'un entraîneur est nommé, il existe souvent une équipe déjà mise en place mais pas toujours. Parfois, l'équipe n'a d'équipe que le nom et est juste une addition de personnalités qui ne tirent pas à la même corde. C'est pourquoi il convient de faire ce qu'on appelle du « *teambuilding* ». C'est ce qui permet à une équipe de grandir et de se renforcer par le biais d'activités spécifiques réalisées en groupe. Cela consiste à organiser, par exemple, des repas d'équipe, des sorties ou des voyages. Ces moments de partage vont créer des liens entre les différentes personnes qui font partie du groupe et cela va les rapprocher. Le fait de se sentir plus proche de leurs coéquipiers fera qu'ils tireront plus facilement à la même corde et qu'ils auront envie de travailler et de progresser ensemble.

Il est souvent judicieux de planifier des rencontres individuelles avec les cadres du vestiaire qui sont souvent les plus anciens et le ou les capitaines. Ceci a pour but de

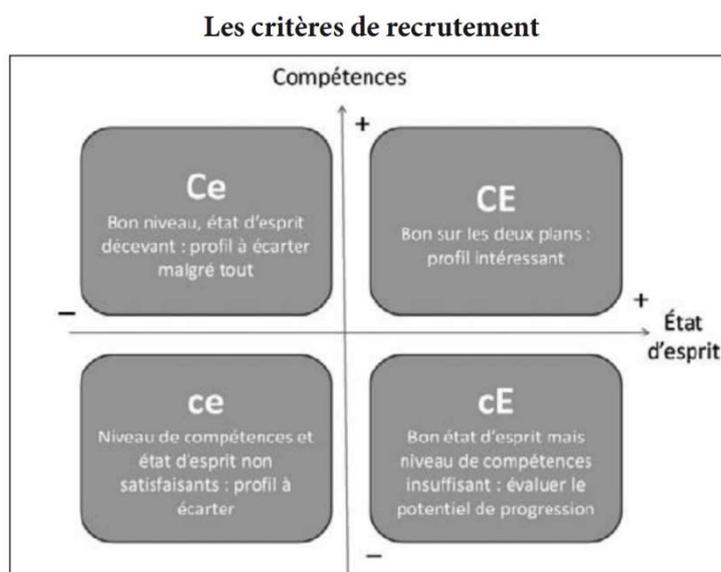
prendre connaissance du vécu du groupe, de son histoire, de ce qu'il s'est passé avant votre arrivée et de savoir dans quelles conditions psychologiques et état d'esprit se trouve le groupe. En d'autres termes, vous partez à la chasse aux informations.

2.1 Ajout d'un nouvel élément à l'équipe

Lorsqu'il est question de vouloir ajouter un nouvel élément à votre équipe, il vous faut être bien conscient qu'il est inutile de rajouter du nombre pour faire du nombre. Je m'explique, il faut que le nouvel élément amène des compétences particulières et surtout qu'il soit en accord avec les valeurs préétablies de l'équipe. Il doit en effet avoir la bonne mentalité. Car avoir des compétences rares mais un mauvais état d'esprit finira tôt ou tard par créer un déséquilibre. De plus, un profil avec un bon état d'esprit s'intégrera bien plus vite dans une équipe. Pour conclure, un état d'esprit irréprochable est la première des caractéristiques qu'il faut observer lors des phases d'essais ou de recrutement.

Dans ce cas présent, l'état d'esprit fait référence à l'esprit d'équipe de la personne, l'envie de progresser, le *winnership*⁵, la capacité à s'adapter facilement, la façon dont la personne aborde ses relations humaines, et le respect vis-à-vis des autres. Donc en somme, un bon état d'esprit est un point essentiel pour garder une bonne cohésion d'équipe et de la motivation au sein du groupe.

Figure 3 : Les critères de recrutement



(BOUTHEON, 2012, p.29)

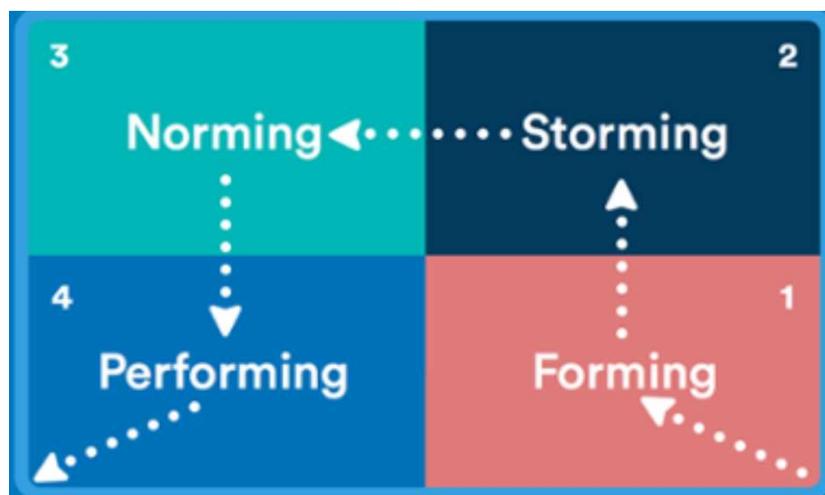
⁵ (Trait de caractère d'une personne avec une mentalité de gagnant, qui ne lâche rien).

2.2 Dynamiques de groupe⁶

Un groupe doit passer par plusieurs phases avant d'atteindre sa vitesse de croisière. En effet, de la création à la performance maximale, il y a quatre phases par lesquelles un groupe ou une équipe doit passer. Les quatre phases sont les suivantes :

- *Formation (forming)*
- *Confrontation (storming)*
- *Normalisation ou organisation (norming)*
- *Production et performance (performing)*

Figure 4 : La formation d'une équipe



(RYDER, 2017, p.1)

2.2.1 Formation

C'est une phase d'observation où tout le monde cherche à trouver sa place et est pressé de pouvoir commencer le travail ou la saison à venir. Les différentes personnes ont des attentes positives et un certain stress par rapport à ce qui pourrait se passer. La peur de l'inconnu est souvent présente quoiqu'un peu refoulée parfois. Les joueurs vont souvent avoir peur de ne pas jouer beaucoup ou de ne pas être performant sur le terrain.

Lors de la formation du groupe ou lors de l'arrivée d'un nouvel entraîneur, il est important de définir des objectifs clairs. En effet, il faut que toute l'équipe soit en accord avec le fait de savoir si elle vise la montée dans la ligue supérieure ou si l'objectif est le maintien dans la catégorie. Pour cela il faut être conscient des compétences et des

⁶ (RYDER, Leah, 2017)

capacités individuelles de chacun dans le groupe afin d'avoir une idée la plus claire possible de ce que l'équipe peut atteindre comme objectif. Ensuite, il est important que le coach fixe des objectifs individuels clairs à ses joueurs. Par exemple, un nombre de buts à marquer pour un attaquant, un nombre de passes décisives pour un milieu de terrain ou un nombre de *cleans sheets*⁷ pour un défenseur. Ainsi, il est possible de suivre l'évolution de chacun, de voir où se situe l'équipe par rapport à ses objectifs initiaux et savoir ce qu'il faut entraîner pour améliorer les résultats.

Un autre point à aborder est également de savoir comment l'équipe va devoir jouer et quelle va être la stratégie de jeu mise en place afin que tout le monde puisse s'identifier au style de jeu. L'idée est de savoir ce qui définit l'équipe : l'ambition d'un jeu porté plutôt sur l'offensive et la conservation du ballon, la récupération haute ou plutôt un jeu qui se veut défensif avec une grosse intensité, une grosse débauche d'énergie et une bonne dose de solidarité. Il faut que l'équipe adhère à ce style et s'y sente à l'aise. Cela fait partie des valeurs communes qu'une équipe devrait avoir mais nous y reviendront plus tard. (Cf. point 2.4)

2.2.2 Confrontation :

Lors de cette phase, il est question de turbulences au sein du groupe. C'est le moment où des membres de l'équipe vont commencer à critiquer ce qui a été mis en place. Certains pensent que les objectifs sont trop élevés et qu'ils seront trop difficiles à atteindre. D'autres pensent que la stratégie en place n'est pas la bonne pour atteindre ces objectifs et qu'il convient de changer quelque chose si l'équipe souhaite parvenir à ses fins. Lors de cette phase, le coach sera peut-être amené à revoir à la baisse ses objectifs ou à revoir sa stratégie initiale afin de calquer les objectifs avec les compétences effectives de son équipe. Il peut se rendre compte que son équipe n'a pas les moyens pour aller chercher les places qualificatives pour monter dans la ligue supérieure, ou se rendre compte qu'il vaudrait mieux opter pour une stratégie moins risquée. C'est là qu'il faut tirer les premières conclusions et voir ce que l'équipe a le plus besoin de travailler. Cela peut être sur le plan technique, tactique, physique ou mental, même si ce dernier est sans doute le plus compliqué à travailler.

2.2.3 Normalisation

Lors de cette étape, les joueurs ont finalement accepté les objectifs et sont totalement en accord avec. Ils sont également en confiance les uns avec les autres pour pouvoir se faire des critiques constructives et qu'elles soient reçues de manière positive. La

⁷ Match sans encaisser un but

communication est facilitée entre les membres du groupe et chacun adhère à la stratégie mise en place par l'entraîneur.

De plus, les joueurs s'entendent bien les uns avec les autres et commencent à avoir pour certains des relations amicales qui peuvent dépasser le cadre du football. C'est-à-dire que les joueurs s'entendent bien mais pas uniquement sur le terrain et commencent à être amis les uns avec les autres.

2.2.4 Production et performance

Lors de cette phase, l'équipe est contente de jouer ensemble, obtient de bons résultats et joue de la manière qui lui convient. Les joueurs se sentent comme faisant partie à part entière de l'équipe et se sentent à l'aise au sein du groupe. L'équipe est enfin un vrai groupe avec une vision, des valeurs et des objectifs communs. Tout le monde tire à la même corde et est prêt à faire des sacrifices en termes d'efforts pour aider ses partenaires.

2.3 Les différentes maturités d'un groupe

Il faut savoir que chaque groupe ou équipe est différent et qu'il comporte ses spécificités. A commencer par sa maturité. La maturité d'un groupe diffère suivant les personnes qui le compose et diffère en fonction de la situation qui lui est proposée. Un bon leader sait donc s'adapter à chacun des degrés de maturité du groupe et sait quel est le comportement à adopter pour amener son équipe vers un degré de maturité plus élevé.

Suivant le degré de maturité, le coach sera amené à utiliser différents styles de leadership. Pour messieurs Hersey et Blanchard, il existe quatre types de leadership situationnel. Chacun de ces types de leadership est déterminé en fonction du rapport à la tâche et du rapport aux relations humaines. Les quatre types sont les suivants : directif, persuasif, participatif et délégitif. Cependant, pour le domaine sportif il peut être plus compliqué d'utiliser les styles directif et délégitif.

En effet, un style directif risque de frustrer des joueurs car dans ce style-là, il n'existe peu ou pas d'explications sur la prise de décision. La prise de décision est faite par le coach, non négociable et sans explication. Selon moi, un joueur qui vient s'entraîner pour faire un sport qui le passionne a besoin de comprendre les choix de son entraîneur. Ensuite, le style délégitif n'est, selon moi, pas approprié car un entraîneur ne peut pas laisser ses joueurs choisir la tactique, la composition de l'équipe ou la manière dont se déroulent les entraînements. Il y perdrait en crédibilité car c'est son rôle de faire ces choix-là.

En revanche, le coach peut, toujours selon mon hypothèse, faire des choix tactiques, d'entraînement ou de composition d'équipe tout en expliquant ses choix à ses joueurs. Cela permet aux joueurs de comprendre le raisonnement de leur entraîneur et de mieux s'adapter à une tactique particulière par exemple.

Finalement, le coach qui a une équipe assez mature sur le plan footballistique et mental peut discuter des choix à prendre avec ses joueurs. Il peut leur demander conseil et ainsi les inclure dans le processus de décision afin de donner une plus grande importance à leur avis. Sachant qu'il doit traiter avec une vingtaine de joueurs, il est préférable d'avoir deux ou trois représentants (souvent le capitaine et les capitaines remplaçants) pour négocier et discuter des décisions importantes pour l'équipe.

La maturité footballistique et mentale d'une équipe, pour moi, se mesure notamment à :

- ses compétences techniques,
- sa capacité à comprendre les concepts tactiques,
- la justesse de son placement sur le terrain,
- la compréhension de l'intérêt d'un entraînement spécifique dans le but d'avoir une performance,
- la compréhension des concepts comme les temps forts et les temps faibles lors d'un match,
- la notion de copartage des connaissances,
- la maîtrise de ses émotions.

Ce sont donc ces facteurs-là qui vont influencer le type de leadership.

2.4 Visions et valeurs communes

Il est important d'avoir une vision et des valeurs communes pour une entreprise comme pour un club. En effet, la culture d'entreprise comme la culture de club va être déterminant dans le style de personnes qui vont faire partie des différentes équipes. Il est important de savoir si un club veut une équipe de guerriers, de joueurs plutôt nobles, plutôt puissants et véloce, des virtuoses du ballon etc. Veut-on être un club familial où les juniors sont formés pour ensuite jouer en équipe première ? Ou veut-on faire fi de la formation et recruter des éléments extérieurs voir même des « mercenaires »⁸ ? Ce positionnement en dira long sur le club et sur la composition de ses équipes. Il est important également que tout le monde soit en accord avec ces valeurs et cette vision.

Les valeurs peuvent être l'éthique, la noblesse, l'engagement, la simplicité, le respect ou la solidarité notamment. Ces points me semblent importants pour tout club qui souhaite

⁸ Ici je fais référence aux joueurs qui viennent uniquement pour percevoir des primes et qui par conséquent ne s'identifient absolument pas au club dans lequel ils jouent.

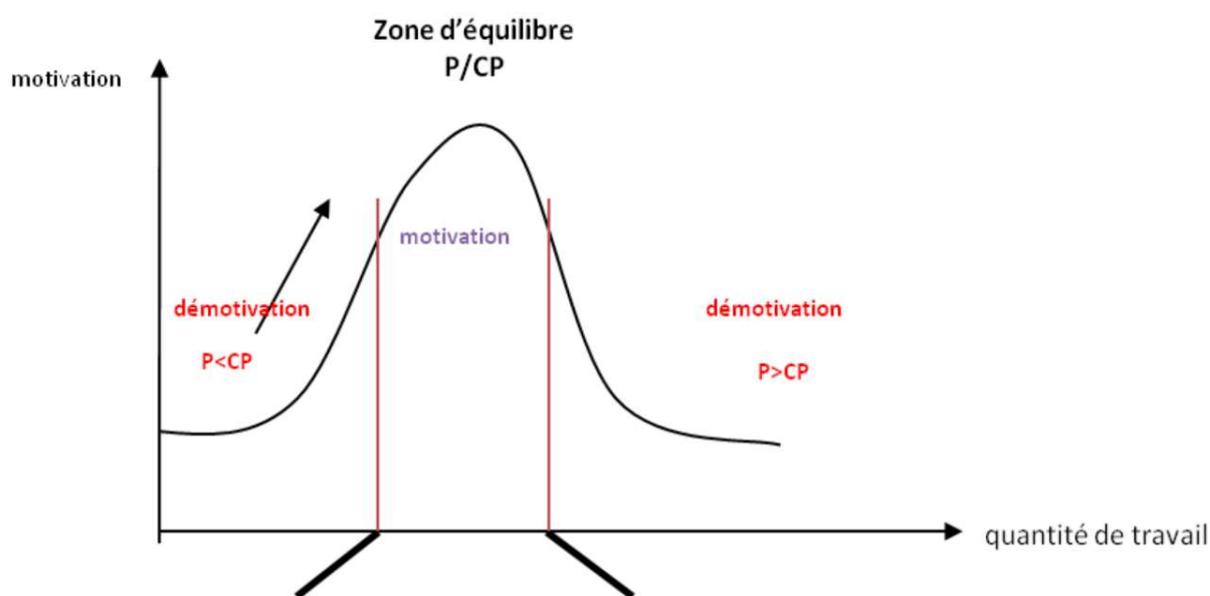
former des jeunes et avoir une bonne réputation avec le paysage footballistique qui l'entoure.

Ces valeurs feront de votre équipe, et par extension votre club, une entité unique en son genre et c'est ce qui les définiront.

2.5 Définition des postes et des tâches

Lors de la prise en main de l'équipe, il est important de savoir définir exactement les tâches et les postes de chacun. Un joueur a besoin de savoir exactement ce qui est attendu de lui. En effet, il faut que le joueur puisse être au clair avec ce qu'il a à faire, comment il doit le faire et quand il doit le faire. Chaque joueur ayant un profil différent, il est important de prendre en compte les spécificités de chacun pour ne pas donner de consignes trop compliquées ou trop simples voire dévalorisantes. L'important est de savoir le situer par rapport à sa capacité de production et sa production effective⁹ (voir graphique Figure 5). Par exemple, si on demande à un attaquant de pointe de défendre, ça ne va pas lui plaire et c'est une tâche qui n'est normalement pas dans ses compétences. Il va donc perdre en motivation. A l'inverse, si on demande à un milieu de terrain de se limiter à juste jouer des passes courtes et l'empêcher de dribbler ou de jouer long, il va se sentir bridé et va également perdre en motivation.

Figure 5 : La courbe de la motivation



(MESTRE, 2014, p.1)

⁹ Dans le cas du football, la capacité de production est celle qui permet au joueur de performer en match, de faire en sorte que son apport soit positif en vue du résultat final qui est la victoire du match. En d'autres termes, c'est son rapport au ballon et ce qu'il en fait.

Le tout est de savoir qui est capable de faire quoi, de lui donner des indications précises tout en laissant une bonne place pour que le joueur puisse exprimer sa créativité sur le terrain.

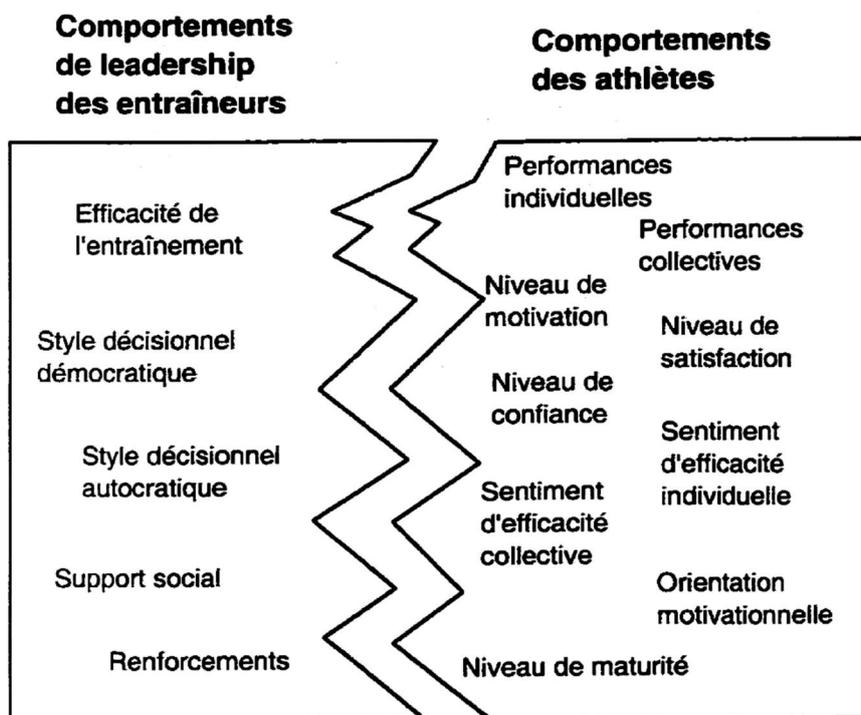
Il faut savoir repérer quel joueur est plus efficace en attaque, lequel est plus efficace en défense, et lequel est le plus à l'aise au milieu de terrain.

3. Relations humaines et interactions sociales

Tout coach/manager qui se respecte doit savoir communiquer et maintenir une bonne relation avec ses joueurs. En effet, un joueur qui se sent en confiance et écouté aura un meilleur rendement sur le terrain. Pour cela, le coach/manager va devoir faire preuve de compétences en matière de communication, de psychologie et de leadership pour pouvoir avoir le soutien de son vestiaire. Car sans ce soutien précieux, les joueurs perdront en motivation et remettront plus facilement en doute les dires et les choix de l'entraîneur. De plus, l'entraîneur devra faire preuve d'intelligence émotionnelle pour comprendre ses émotions et les émotions de ses joueurs pour ainsi mieux comprendre ces derniers.

3.1 Leadership et son importance

Figure 6 : Comportements de leadership



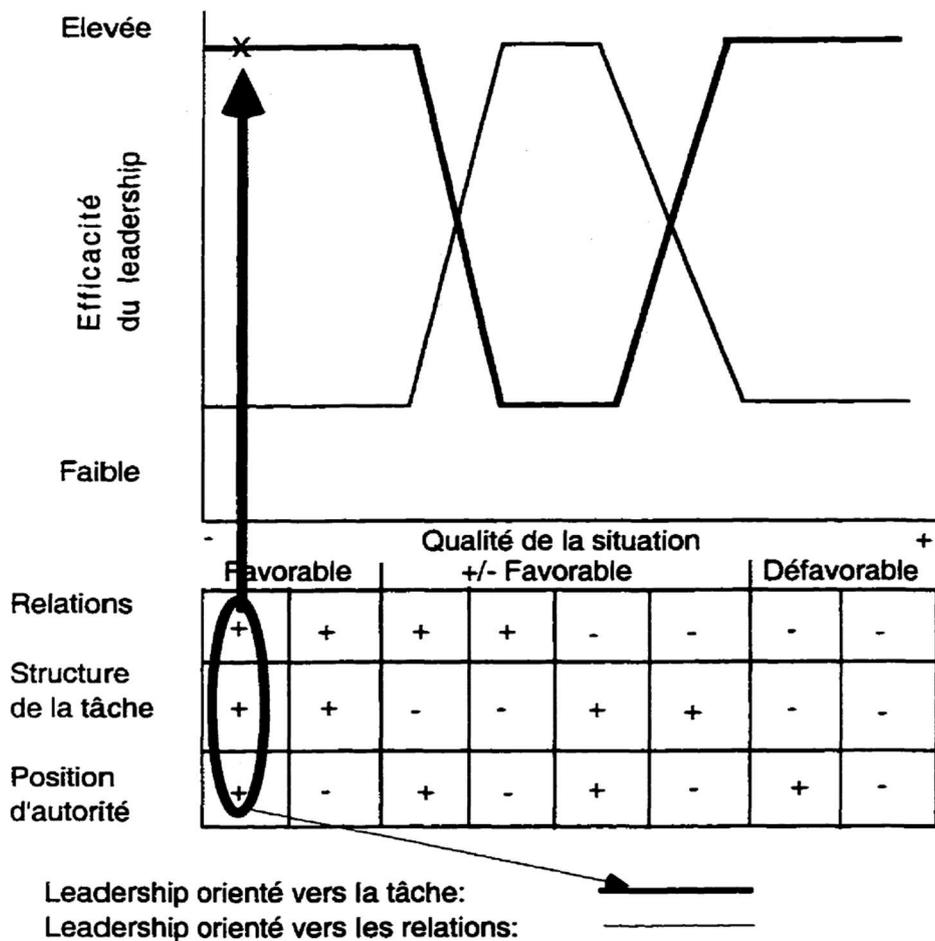
(ROY, 1999, p.10)

L'entraîneur est celui qui va influencer son groupe sur le plan tactique, physique, stratégique, administratif, psychologique ou encore en termes de recrutement. Ces différents facteurs peuvent changer fondamentalement une équipe et ses joueurs, la faire évoluer et progresser ou à l'inverse la faire stagner voire régresser. Cependant, le leader ne doit pas imposer ses règles, il doit savoir s'adapter à son équipe et à ses personnalités pour en tirer le meilleur, comme elle doit s'adapter à son leader. Les deux parties doivent tirer à la même corde afin d'avoir des résultats probants.

Sur la figure 6, on voit bien l'interdépendance des deux côtés. Et grâce au travail et à la coordination de l'entraîneur avec ses joueurs, il sera possible d'atteindre les objectifs fixés.

De plus, il convient de mettre en parallèle deux styles de leader qui s'opposent. Le style orienté tâche et celui orienté vers le relationnel. Suivant le contexte/situation dans lequel évolue l'équipe et son coach, il sera plus simple d'avoir un style plutôt qu'un autre.

Figure 7 : Efficacité du leadership en fonction de la situation



(ROY, 1999, p.22)

Cela étant dit, pour ma part, je prône un style de leadership participatif. Je préfère expliquer ma vision et ma stratégie à mon équipe pour ensuite lui demander ce qu'elle en pense et comment peut-on améliorer ou retravailler certains points auxquels les joueurs pensent pouvoir apporter quelque chose de constructif.

Les joueurs ont besoin de quelqu'un en qui ils ont confiance. Pour moi, le comportement du coach doit être irréprochable. En effet, l'entraîneur doit-être exemplaire, il doit s'exprimer avec calme et respect, que ce soit avec son équipe, l'adversaire ou bien l'arbitre. Je prends l'hypothèse par mon expérience personnelle que le respect et l'assertivité passent par l'exemplarité. Le coach doit, par exemple, pouvoir tenir ses promesses, montrer de la reconnaissance envers ses joueurs lorsqu'il est satisfait d'eux ou encore dire autant ce qui fonctionne bien que ce qui pourrait être à améliorer. Chacun doit savoir exactement ce qui est attendu de lui.

Le coach doit être capable d'être à l'heure s'il demande de la ponctualité à ses joueurs. Il doit être capable de connaître et reconnaître ses propres défauts, de s'améliorer en conséquence, non seulement pour lui mais aussi pour son équipe. Il faut garder à l'esprit que le coach/manager est constamment observé par son équipe et qu'il se doit d'avoir ce comportement respectueux qui lui incombe avec ses responsabilités. L'être humain est ainsi, il préférera suivre quelqu'un qui est droit et juste.

3.2 Communication interpersonnelle

Mintzberg disait que le « travail d'un manager se faisait verbalement à hauteur de 60 à 90% ». (Manager l'essentiel, Page 32,). Selon ses dires, ce sont des études qui le confirment. Je pense d'ailleurs comme lui. Car c'est en parlant, en discutant même de manière informelle et en interviewant que l'entraîneur peut récolter un nombre incalculable de petites informations qui lui permettront de savoir comment réagir avec tel ou tel joueur. C'est à l'entraîneur d'observer et de sentir les réactions, frustrations, comportements de ses joueurs pour savoir quelles sont leurs personnalités. C'est donc à lui d'adapter son comportement à son interlocuteur.

Ensuite, l'entraîneur doit s'exprimer toujours de manière positive. Par exemple l'équipe n'a pas de « faiblesses » mais des points à améliorer. Ou encore, la défaite n'est pas une sanction mais un apprentissage. Le fait de pouvoir tout transformer au positif est un premier pas vers la motivation et l'estime personnelle de ses joueurs.

Un autre point important de la communication est qu'elle doit être réfléchie et il faut donc éviter qu'elle soit spontanée surtout si le sujet est sérieux et peut être la cause de frustration ou de colère. Après un mauvais match il est nécessaire de discuter à froid,

après quelques jours avec son joueur plutôt que de tout dire sans maîtriser ses émotions.

3.3 Ecoute active¹⁰

Pouvoir comprendre son joueur passe par de l'écoute active. L'écoute active c'est savoir écouter, comprendre et faire comprendre à son interlocuteur que l'on a bien saisi ce qu'il avait à nous dire. Le but est de poser des questions sous forme de reformulation pour être sûr de bien avoir saisi le sens de ce que vient de nous dire l'autre et ainsi éviter tout malentendu.

Pour l'écoute active, il est important de faire parler l'autre plutôt que de parler soi-même en ne posant que des questions qui ne peuvent pas être répondues que par un simple oui ou non. Les réponses à ces questions devraient nécessiter un développement plus long.

Par le biais de l'écoute active, on montre à l'interlocuteur tout l'intérêt qu'on lui porte. Cela le fait se sentir important et reconnu. C'est un besoin important pour quiconque vient parler de soi à une personne de confiance pour lui faire part de ses états d'âme ou de sa vision des choses.

3.4 Assertivité

Ensuite, il convient pour un entraîneur d'exercer leadership sur ses joueurs pour ne pas avoir à forcer la décision et à faire ce qu'il veut. En effet, l'entraîneur doit influencer de telle manière à ce que ces joueurs l'écoutent et le suivent de manière totalement volontaire. Cela s'appelle assertivité. C'est une attitude qui consiste à savoir défendre et faire accepter son point de vue sans empêcher et empiéter sur celui des autres. C'est là toute la difficulté de l'entraîneur, de pouvoir s'affirmer et faire accepter ses idées sans dominer et tout en respectant son équipe et les avis qui peuvent en émaner.

Être assertif c'est également exprimer ses idées avec calme et fermeté afin de ne pas tomber dans la gentillesse « naïve » et accepter tout ce que l'on vous dit.

3.5 Savoir se remettre en question

Se remettre en question est un point essentiel qui va donner un message fort à vos joueurs. En effet, si vous savez apprendre de vos erreurs et que vous tentez d'étudier la raison de ces erreurs vous gagnerez plus facilement leur confiance.

¹⁰ Sources : (Cours de DHO à la HEG 2016-2017)

Cette remise en question passe par une enquête personnelle. Il vous faudra écouter et observer vos joueurs pour voir ce qu'ils pensent de vos choix et actions lors des matchs et des entraînements. Il vous faudra procéder à l'écoute active et à la reformulation.

De plus, c'est également important de savoir reconnaître ses erreurs et en parler. Vos joueurs auront plus facilement confiance en quelqu'un qui sait analyser, se remettre en question et ajuster les petits détails.

3.6 Feed-back

Il ne faut pas non plus oublier de dire ce que l'on pense de ses joueurs après un match, de dire ce qui a été bien et ce qui peut être amélioré. Le meilleur moment est souvent à la fin d'un tour (en milieu de saison) ou à la fin du championnat. Ceci afin de voir si les objectifs ont été accomplis et voir ce que le joueur pense faire l'an prochain et qu'il sache ce que vous attendez de lui. Dans ces feedbacks, il est important d'avoir une piste d'amélioration et un plan d'action pour y parvenir. En effet, la critique n'est constructive que si elle est accompagnée d'une solution et non uniquement d'un problème avec lequel le joueur est censé se débrouiller tout seul. A ce moment-là, il faut également demander ce que le joueur pense de vous-même, car comme tout le monde, vous avez le droit à un feedback. Ce retour sur vous pourra vous aider à vous remettre en question et à vous améliorer de la même manière que votre joueur. De plus, cela vous fera grandir en tant que personne.

3.7 Psychologie et intelligence émotionnelle¹¹

On entend par intelligence émotionnelle la faculté de quelqu'un à comprendre ses émotions et celles des autres. C'est la capacité à s'analyser soi-même afin de mieux lire les réactions des autres et quels sont les déclencheurs de leurs émotions. En d'autres termes, le coach doit savoir faire preuve d'empathie, se mettre à la place de ses joueurs pour comprendre ce qu'ils vivent. Le fait de se mettre dans leur peau va pouvoir indiquer à un coach jusqu'où il peut aller dans ses exigences tant sur le plan mental que physique sur un match ou un entraînement. Un joueur qui se sent compris restera motivé et redoublera d'effort pour donner son maximum afin de satisfaire le coach qui lui aura accordé sa confiance. L'intelligence émotionnelle peut s'acquérir et se travailler mais la sensibilité pure tient souvent de l'inné.

L'intelligence émotionnelle peut se diviser en deux intelligences bien distinctes mais également complémentaires. En effet, il y a, d'une part, l'intelligence interpersonnelle et, d'autre part, l'intelligence intrapersonnelle.

¹¹ Sources : (GOLEMAN, Daniel, 1995) et (Cours de DHO à la HEG 2017-2017)

L'intelligence intrapersonnelle est la faculté d'une personne à prendre du recul sur ses propres émotions. La personne avec une bonne intelligence intrapersonnelle est capable de comprendre ce que lui dit son corps et est capable de mettre les mots justes pour décrire ce qu'il ressent en termes d'émotions et aussi de sentiments. Cette personne comprend pourquoi elle réagit de telle ou telle façon par rapport à une situation donnée. De plus, cette personne sera capable de gérer son émotivité et par extension ses émotions. Cette intelligence va, à n'en pas douter, faciliter grandement le développement de son intelligence interpersonnelle.

L'intelligence interpersonnelle est un petit peu différente, dans le sens où il est question de comprendre l'autre ou les autres. En effet, la personne douée de cette intelligence va pouvoir mieux comprendre et interpréter les réactions et émotions des autres. Ainsi, cette personne va pouvoir plus facilement se mettre à la place de l'autre et faire preuve d'empathie. (Cf. point 3.14)

3.8 Cohésion de groupe et appartenance

La cohésion de groupe est un des rouages essentiels pour une équipe qui fonctionne et qui est performante et ce principalement dans un sport collectif, comme le football. En effet, c'est lorsque les individualités formeront un vrai ensemble, un vrai groupe, que l'équipe pourra donner le maximum de son potentiel sur le terrain. L'unité du groupe est donc fondamentale.

Premièrement, il existe beaucoup de choses simples mais parfois coûteuses qui peuvent être mis en place dans des petits clubs amateurs. En effet, s'il est possible financièrement de pouvoir faire un effort, le fait de pouvoir avoir un équipement complet aux couleurs du club va aider l'équipe à s'identifier au club et donc avoir un concept commun à tous les membres. Cela comprendrait des maillots évidemment, mais aussi des survêtements pour le froid ou des maillots, shorts et training d'entraînement, des sacs etc. Le tout aura pour effet de fortifier le sentiment d'appartenance au club et donc donnera au groupe un élément commun qui renforcera la cohésion.

Deuxièmement, le fait d'avoir un objectif commun fera que tout le monde voudra « se battre » et se démener pour pouvoir l'atteindre ensemble et renforcera également la cohésion d'équipe.

Il ne faut non plus pas négliger l'organisation de moments conviviaux avec l'équipe. En effet, il faut organiser des repas d'équipe pour tisser des liens et pour se retrouver de temps en temps tous ensemble et ainsi favoriser l'esprit de groupe (cf. point 3.17.1.1). Cela passe par aller au restaurant, voir des matchs en équipe ou encore boire un verre

à la buvette à la fin de l'entraînement. Ce sont toutes ses petites choses qui font que vos joueurs passeront du temps ensemble et qu'ils pourront mieux se connaître, mieux s'apprécier et avoir envie de se donner les uns les autres pour mieux performer en match et ainsi atteindre les objectifs.

Pour résumer, il faut que votre équipe ait une identité forte et que vos joueurs aient envie de se battre ensemble pour gagner. Pour cela, vous pouvez aussi encourager l'entraide et la formation mutuelle. Cet esprit solidaire de l'équipe fera que vous atteindrez beaucoup plus facilement le potentiel maximal de vos joueurs et de votre équipe.

3.9 Aimer et apprécier son équipe

Même si cela peut paraître idéaliste ou futile, c'est un aspect important dans une bonne gestion d'équipe. En effet, une personne qui aime ce qu'elle fait dans la vie sera doublement motivée et efficace dans l'exercice de ses fonctions. Aimer son équipe n'est pas si éloigné que ça car il est plus facile de consacrer du temps pour des gens que l'on apprécie.

Aimer son équipe c'est être conscient de ce dont elle est capable, de ce qu'elle peut nous apporter tant en termes de compétences que sur le plan humain. C'est-à-dire que le coach doit avoir une estime des aptitudes de son groupe à la fois haute mais aussi honnête, dure mais positive, consciente mais aussi encourageante.

C'est également en aimant son équipe qu'on pourra plus facilement sacrifier de sa personne et aussi les soutenir en cas de période difficile.

Aimer son équipe c'est savoir la féliciter (cf point 3.17.2.2) quand vous êtes contents de l'effort qu'elle a fourni. Il n'y a pas de petites victoires et il faut savoir congratuler des joueurs qui ont donné le maximum pendant nonante minutes de même que les coéquipiers restés sur le banc qui les ont soutenus.

Aimer son équipe c'est aussi respecter ses joueurs. Le respect est à la base des relations humaines. Le fait de savoir dire bonjour et merci montre que vous vous intéressez à eux et que vous êtes conscient de leur travail et de leur importance. Un joueur dont le travail est reconnu et qui se sent important sera forcément satisfait et heureux.

Aimer son équipe c'est aussi s'intéresser à vos joueurs en tant que personnes (cf. Point 3.17.2.1) et pas uniquement en tant qu'athlètes. Savoir ce qu'ils font dans la vie, ce

qu'ils aiment en discutant avec eux les fera se sentir importants et plus proches de vous.

Aimer son équipe c'est également savoir la défendre contre les critiques qui peuvent venir du comité du club. Une équipe a besoin de se sentir soutenue par son entraîneur et se battra jusqu'au bout avec lui si elle sent ce soutien.

3.10 Valorisation individuelle du groupe

La valorisation du groupe dans son ensemble est certes très importante, cependant il ne faut pas oublier de valoriser les individus qui le composent. Cette méthode est certes chronophage et certainement peu adaptée au monde sportif, cependant je ne doute pas de son utilité. Il s'agit de prendre une feuille de papier sur laquelle sont inscrits les différents noms des joueurs de l'équipe et chacun doit écrire une qualité humaine et une qualité technique de ses coéquipiers. Cela aura pour effet de redonner confiance en soi et en ses partenaires. Le fait de recevoir des compliments gratuits augmente la motivation et l'estime de soi car c'est peu habituel d'en recevoir ainsi. Ce genre de petits exercices s'utilise plutôt lors d'une phase de mauvais résultats et donc de perte de confiance. Cependant, ce jeu peut être déployé n'importe quand et même s'il peut paraître spécial pour quiconque n'y est pas habitué, je soutiens le fait qu'il sera bénéfique pour en avoir fait l'expérience moi-même.

3.11 Instauration d'un climat de confiance au sein de l'équipe

Instaurer de la confiance entre les joueurs est également un point important à ne pas négliger. En effet, des joueurs qui ont confiance en leurs forces et en celles de leurs coéquipiers ne vont pas baisser les bras à la première difficulté car ils savent que le groupe est capable d'inverser la tendance.

La confiance au sein du groupe va donc apporter une certaine sérénité à l'équipe mais elle va également éviter que certains se sentent obligés de sur-jouer pour aller chercher une performance inatteignable.

Chacun sait ce qu'il a à faire et ce qui est attendu de lui et ce que ses coéquipiers ont à faire et ce qui est attendu d'eux. Ils sont au courant de l'interdépendance qui existe entre eux pour parvenir à des résultats. Un attaquant qui marque beaucoup de buts mais avec une défense perméable ne va pas aller loin au niveau des résultats. C'est ensemble que l'équipe gagnera et c'est aussi ensemble qu'elle perdra. Veillez donc à ce que vos joueurs soient bien conscients de cette variable qu'est la confiance en son équipe.

3.12 Partage des avis et idées

En tant que coach, vous devez savoir et pouvoir vous ouvrir aux idées des autres et être conscient que vous ne maîtrisez ni ne voyez tout. C'est pourquoi il est judicieux de tendre l'oreille et écouter ce que votre équipe a à vous dire. Il faut même les inviter à vous donner du feedback, à vous faire des propositions d'amélioration quant à votre approche tactique, vos entraînements, votre personne, vos rapports humains etc. C'est la clé pour progresser en tant que coach, manager et simplement en tant que personne interagissant avec les autres.

Il faut également promouvoir l'intelligence collective. En effet, plusieurs cerveaux en valent mieux qu'un seul. Il faut que vous invitiez votre équipe à penser et réfléchir ensemble pour affronter les différents défis rencontrés durant une saison.

3.13 Connaître son équipe

Cela peut paraître simple comme concept et pourtant cela demande du travail d'observation et d'attention. En effet, il est primordial pour un coach de connaître tous les rôles et les places de son équipe dans l'ensemble, de connaître la psychologie de chacun pour pouvoir au mieux adapter son discours à chacun de ses joueurs. Ce discours devra être adapté tant sur le plan tactique et footballistique que sur le plan psychologique.

3.14 Apporter son soutien et sa présence à ses joueurs dans moments de doute ou difficiles et faire preuve d'empathie

Au cours de la saison et ce comme en entreprise, il peut arriver que l'un de vos joueurs ait une perte de confiance ou ait un moment compliqué à vivre dans sa vie privée ou professionnelle. En tant que coach, vous devez être à l'écoute de ses états d'âme. En effet, vous devez aller vers lui et lui proposer d'en discuter s'il le souhaite. Vous devez également l'encourager et le motiver en lui montrant que vous le soutenez dans cette épreuve qui est difficile pour lui. Il vous faut faire preuve d'empathie. C'est-à-dire montrer à son joueur qu'on se met à sa place et qu'on le comprend. Faire preuve d'empathie montrera à votre joueur toute l'attention que vous lui portez et ce soutien vous sera rendu sans doute en application aux entraînements et sur le terrain.

Cependant, il faut veiller à ne pas être trop intrusif et laisser de l'intimité à un joueur qui ne souhaite pas échanger à ce sujet. Le laisser tranquille après un refus d'aide est une marque de respect importante dans votre relation avec vos joueurs en difficultés.

3.15 Gestion des conflits

Tout d'abord, il s'agit de définir la notion de conflit et de savoir quand vous avez une situation conflictuelle au sein de votre équipe et comment en sortir.

Un conflit peut avoir lieu entre deux ou plusieurs personnes voire groupes de personnes. Le conflit apparaît lorsque les besoins des différentes parties ne sont pas satisfaits. Par ailleurs, le conflit ne doit pas être exclusivement perçu comme négatif, car il permet à un groupe d'évoluer positivement. Tout dépend de comment il est réglé.

Le conflit existe car les parties estiment qu'une situation ou une relation doit être ajustée. Le but étant d'harmoniser la situation par la résolution du conflit.

Votre rôle en tant que coach/manager sera d'être le médiateur. En effet, par votre statut dans l'équipe, c'est à vous de permettre l'évolution positive du conflit. Vous devez analyser et agir suffisamment tôt pour éviter que la situation ne s'envenime et atteigne un point de non-retour. Il en va de la santé de votre esprit d'équipe.

Voici les 5 phases à suivre pour résoudre un conflit¹² :

1. *observer la situation*
2. *gérer les émotions*
3. *clarifier les besoins et les intérêts*
4. *développer des solutions*
5. *conclure des accords*

3.15.1 Observer la situation

Lors de cette phase, il est important de rester factuel et de ne pas interpréter ou juger qui que ce soit. Il faut, si besoin, demander l'avis des deux parties sur la situation en demandant bien de respecter l'autre et de reformuler si jamais un point n'est pas clair pour être sûr que tout le monde est bien d'accord.

3.15.2 Gérer les émotions

Lors de cette deuxième phase, il est important que chacun puisse prendre de la distance avec la situation et qu'il exprime uniquement son ressenti et ses émotions. Les différentes parties doivent s'exprimer en « je » et ne pas parler de l'autre. Ils ne doivent se concentrer que sur eux-mêmes et développer leurs sentiments.



¹² Source : Cours de gestion de conflit, Beat Steinmann à la Haute École de Gestion Genève 2018-2019

3.15.3 Clarifier les besoins et les intérêts

Lors de cette troisième phase, le but est d'exprimer clairement ses besoins et intérêts et d'expliquer pourquoi ils ne sont pas satisfaits. Ceci dans l'idée de pouvoir comprendre comment il sera possible de solutionner le problème. Les besoins peuvent être listés de la même manière que la pyramide de Maslow mais également sous une forme plus précise avec des besoins tels que : besoin de bien-être, besoin d'interdépendance, besoin d'accomplissement, besoin d'autonomie ou de célébration.

3.15.4 Développer des solutions

L'avant dernière partie est celle où il faut développer des solutions possibles et réalisables en accord avec les besoins discutés au point précédent. Il faut mettre les parties à contribution afin d'avoir un maximum de solutions. Il est possible de faire ça en commun à la manière d'un brainstorming. Il faut s'assurer que tout le monde atteste de la faisabilité de la solution. Après avoir énoncé un certain nombre d'idées, il convient d'en choisir une ou plusieurs et regarder comment il est possible de mettre en place cette solution.

3.15.5 Conclure des accords

Lors de cette ultime phase, il faut conclure l'accord final. Il faut rappeler à tous l'avantage de bien le respecter. Une fois l'affaire conclue, il faut établir des règles et des bonnes pratiques pour éviter qu'un nouveau conflit ne germe et vienne nuire à l'équipe.

3.15.6 Les différentes manières d'interventions du coach

Votre manière d'intervenir en tant que coach est, à la manière d'un supérieur hiérarchique, la suivante :

- Une fois le conflit décelé, il faut avoir une discussion avec toutes les personnes impliquées dans celui-ci, le plus souvent en groupe et dans quelques cas de manière individuelle.
- Rassembler les différentes parties dans l'optique de pouvoir régler le conflit entre-elles directement et ainsi jouer le rôle de facilitateur.
- Ne pas prendre parti ni s'immiscer dans le conflit.
- Veiller à ce que personne ne triche et respecte les règles préétablies.
- S'assurer que tout le monde connaisse les tenants et les aboutissants du conflit et connaisse les positions et besoin des différentes parties et, dans l'idéal, les comprennent.
- Chercher des solutions où tout le monde en sort gagnant (situation win-win)
- Ne pas forcer un accord en pressant les différentes parties.
- Créer une charte d'équipe

3.16 Gestion des personnalités difficiles

Parfois dans un groupe il existe des personnalités compliquées à gérer car elles ont un fort caractère ou qu'elles ont besoin d'écraser les autres pour exister, par exemple. Le problème ne réside pas tant dans la personne mais dans l'effet néfaste qu'elle apporte au groupe. C'est pourquoi il est nécessaire de chercher ce qui ne va pas et pourquoi leur comportement est dissident afin de régler l'anomalie. Il faut pouvoir discuter avec la personne en expliquant qu'elle n'est pas elle-même un problème mais bien qu'elle en manifeste un. Parfois la personne ne s'en rend même pas compte. C'est pourquoi il est judicieux de voir quel est son point de vue. Lors de cette discussion, il est important de faire comprendre qu'il existe toujours des solutions et qu'elles peuvent être trouvées ensemble.

Premièrement, il faut détecter la personnalité difficile puis l'observer afin de savoir quel est le problème qu'elle manifeste.

Deuxièmement, il faut échanger avec son équipe (ou leur représentant) et leur demander ce qu'ils en pensent afin d'avoir un maximum d'informations.

Troisièmement, il faut discuter avec le principal intéressé. Il faut lui faire comprendre que son comportement empêche la bonne vie de l'équipe et qu'il faut trouver une solution optimale pour tous. Dans certains cas, il est possible de ne pas arriver à une solution viable pour le groupe car la personnalité difficile a franchi les limites et a atteint un point de non-retour. Certains coachs professionnels comme Didier Deschamps, l'actuel sélectionneur de l'équipe de France de football, a purement et simplement viré un élément perturbateur en la personne de Karim Benzema. Ce joueur était, sur le papier du moins, le meilleur joueur de son effectif et un homme capable de faire la différence lors d'un match important. Cependant monsieur Deschamps a préféré privilégier la vie de groupe au détriment de son meilleur joueur. Toutefois, au niveau amateur, il n'est pas simple de virer aussi facilement quelqu'un de l'équipe, alors il est préférable de favoriser la discussion dans un premier temps avant de considérer le renvoi du joueur selon moi. De plus, il est toujours possible de pouvoir sanctionner le joueur de manière juste. C'est-à-dire de trouver une sanction qui soit cohérente par rapport à son comportement.

3.17 Facteurs de motivation

Dans son livre « l'art de motiver », Michaël Aguilar (2016) nous explique qu'à la base de la motivation il y a des besoins fondamentaux comme le besoin de sécurité, de reconnaissance et d'appartenance par exemple. Ces besoins sont ceux décrits par

Maslow dans sa pyramide des besoins. Voici quelques pistes pour améliorer la motivation d'une équipe en comblant les besoins de vos joueurs.

3.17.1 Besoin d'appartenance :

3.17.1.1 Organiser des soirées/repas d'équipe.

Organiser des repas d'équipe c'est prendre le soin de créer des moments où l'équipe se retrouve dans un contexte différent de celui du quotidien. C'est le moment de créer des liens et un certain sentiment d'appartenance. Le fait d'avoir des liens avec ses coéquipiers accroîtra la motivation de vos joueurs.

3.17.1.2 Permettre à votre équipe d'avoir un équipement complet aux couleurs du club

L'équipement complet avec les couleurs et les écussons du club rapprochera vos joueurs car ils sentiront qu'ils font partie du même groupe et qu'ils se battent ensemble pour un même objectif. Avec un investissement comme celui-là, l'identification au club et l'esprit de groupe et par extension la motivation générale seront augmentés.

3.17.1.3 Célébrer les victoires et les anniversaires de ses joueurs

Un succès cela se fête, même les plus petits. Lorsque vos joueurs ont tout donné sur le terrain et qu'ils ont mérité leur victoire, il est important de le célébrer avec eux et de montrer que vous êtes fiers d'eux et de ce qu'ils ont accompli. Cela aura pour effet de garder leur motivation à continuer à travailler et à continuer à vous prouver qu'ils peuvent toujours faire mieux.

Ensuite, à titre individuel, il est souvent appréciable de souligner et de souhaiter un bon anniversaire à vos joueurs ou des événements tel que la paternité ou le mariage. Ainsi le joueur se sentira comme étant reconnu et sait que vous vous intéressez à lui. Beaucoup d'entreprises le font pour montrer à leurs collaborateurs qu'ils ne sont pas que de simples rouages d'une mécanique qui englobe le tout mais bien des éléments à part entière et importants pour la communauté.

3.17.1.4 Partager les réussites comme les échecs

Il faut savoir faire face aux défaites comme on fait face aux victoires, c'est-à-dire ensemble. Il faut en discuter avec vos joueurs, leur expliquer que c'est l'équipe entière (entraîneur compris) qui a perdu. C'est ensemble que l'équipe doit travailler pour corriger cela et c'est ensemble que l'équipe inversera la tendance. Cela confortera votre équipe dans sa cohésion et fera que la motivation ne baissera pas.

3.17.1.5 Créer des petits rituels d'avant match

La création de petits rituels d'avant match peut être un facteur de motivation assez simple à mettre en place. En effet, avec de simples gestes comme écouter une musique motivante ou tout simplement que le groupe déjeune ensemble avant le début du match peuvent accroître motivation, engagement et cohésion. D'autres entraîneurs professionnels comme Josep Guardiola, entraîneur le plus titré dans l'histoire du FC Barcelone, montraient à leur joueur des vidéos motivantes comme des passages du film *Gladiator* avant leur match afin de remonter à bloc leurs joueurs.

3.17.2 Besoin de reconnaissance

3.17.2.1 S'intéresser à la vie de vos joueurs

Une personne à qui on porte de l'intérêt se sentira forcément reconnu. En effet, c'est important de montrer à vos joueurs qu'ils ne sont pas justes de pions que vous placez sur un terrain de football, vous devez les connaître un peu mieux et savoir ce qu'ils font dans la vie ou quelle est leur situation familiale par exemple. Ce rapprochement montrera à vos joueurs que vous êtes humain et favorisera vos relations tout en accomplissant leur besoin de reconnaissance.

3.17.2.2 Savoir féliciter

Cela peut paraître banal et pourtant il faut savoir féliciter votre équipe lorsqu'elle a fait un gros effort ou qu'elle s'est battue pendant tout le match pour défendre un résultat important. Le besoin de reconnaissance devient encore plus grand quand la personne a l'impression de s'efforcer au maximum pour atteindre l'objectif qui lui est donné. Il faut également savoir dire merci à vos joueurs lorsque ceux-ci ont donné de leur personne. Le fait d'être reconnu est extrêmement valorisant pour une personne et par extension, motivant.

3.17.2.3 S'entretenir directement

À l'air du numérique et des smartphones, il peut paraître plus pratique de communiquer via internet, cependant rien ne remplacera les relations directes et le contact face à face entre deux personnes. En effet, il est beaucoup plus facile de communiquer avec quelqu'un qui est en face même si cela prend plus de temps. De plus, le joueur se sentira reconnu et valorisé car vous prenez justement de votre temps pour vous entretenir avec lui spécifiquement.

3.17.3 Facteurs inhérents au domaine du sport

3.17.3.1 Jouer nonante minutes par weekend

Jouer est le nerf de la guerre dans le domaine du sport. En effet, un joueur qui s'entraîne à fond la semaine ne souhaite qu'une chose, jouer les nonante minutes du

match du week-end. Le fait d'avoir la confiance du entraîneur et d'enchaîner les matchs apporteront une motivation supplémentaire au joueur dans cette situation.

3.17.3.2 Des entraînements construits et recherchés

Il n'y a rien de pire que de venir à l'entraînement après une dure journée et de devoir uniquement courir. En effet, le joueur vient pour s'aérer l'esprit et donc jouer au ballon. Il faut de ce fait préparer des entraînements construits et ludiques pour garder la motivation des joueurs au beau fixe, et qui s'inscrivent dans les objectifs d'amélioration de l'équipe.

3.17.3.3 Être nombreux lors des entraînements

Cela découle du point précédent. En effet, un entraînement motivant devrait encourager les joueurs à venir. Cependant, s'il n'y a pas assez de joueurs pour le réaliser, cela peut être démotivant car en général il faut adapter le tout et le résultat est souvent moins ludique.

3.17.3.4 Les résultats positifs

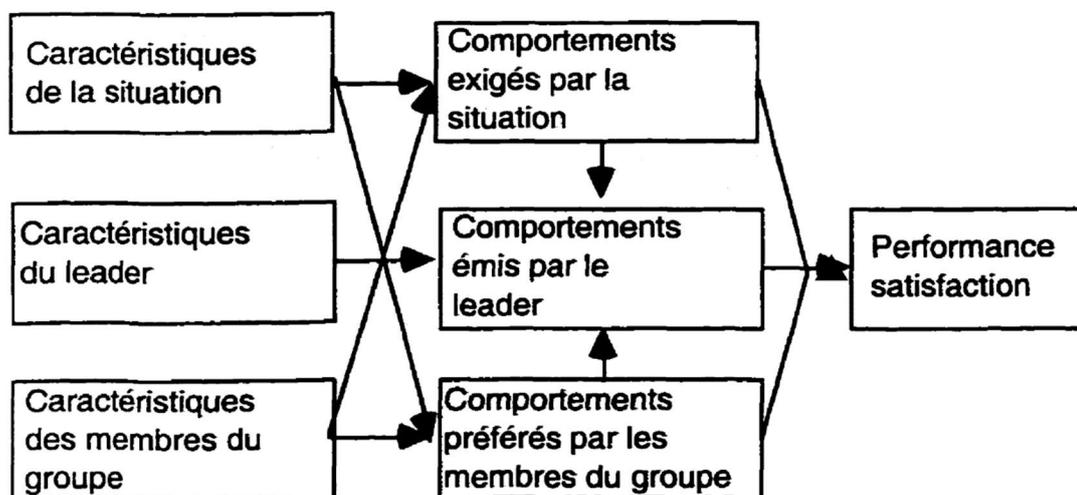
Une vague de résultats négatif aura évidemment tendance à baisser le niveau de motivation général. Son contraire, en revanche aura un effet bénéfique voir euphorique si les victoires s'enchaînent. La motivation sera presque toujours au rendez-vous mais attention à ne pas tomber dans la suffisance.

3.17.3.5 La météo

Dans un pays comme la Suisse, il est important de mentionner l'impact que la météo peut avoir sur vos joueurs et ce, même si ce n'est pas de votre ressort. En effet, un jour pluvieux, venteux ou neigeux aura pour effet de baisser la motivation générale car il est toujours pénible de jouer dans ces conditions difficiles. En revanche, un jour ensoleillé fait toujours plaisir et la motivation sera au rendez-vous.

3.18 Performance et satisfaction

Figure 8 : Les variables de la performance et de la satisfaction



(ROY, 1999, p.24)

La performance et le plaisir, c'est ce qui est recherché comme but ultime pour les équipes sportives au niveau amateur. C'est une fin en soi car chacun cherche la performance et l'amélioration, ce qui va souvent de pair avec la satisfaction pour ce qui reste finalement une passion, un hobby que l'on pratique tout de même plusieurs fois par semaine mais qui ne nous permet pas de gagner notre vie.

Comme illustré sur le schéma ci-dessus, on voit bien toutes les composantes qui rentrent en ligne de compte pour arriver à ces deux buts ultimes du sport d'équipe amateur que sont la performance et la satisfaction. En effet, il apparaît clair que les caractéristiques et les comportements du leader sont au centre des préoccupations. C'est le leader qui va tout mettre en œuvre pour pouvoir atteindre ces deux buts finaux en prenant en compte tous les paramètres liés à son groupe et à la situation dans lequel se trouve son groupe.

3.19 Veiller à une concurrence saine

Afin de garder la motivation de tout le groupe, il est important de savoir gérer la concurrence. En effet, le football permettant seulement d'avoir onze titulaires à chaque match, tout le monde ne peut pas jouer. Un joueur qui ne joue pas ou peu va forcément perdre en motivation. C'est pourquoi il faut éviter de faire jouer toujours les mêmes, surtout lorsque les résultats ne sont pas au beau fixe. Il ne faut pas faire de favoritisme et donner plus de temps de jeu à un joueur parce qu'on s'entend mieux avec lui. Cela

peut créer de la frustration chez ceux qui ne jouent pas, surtout si le joueur en question n'est pas performant.

Le fait d'avoir du temps de jeu doit se mériter et doit prendre en compte la présence aux entraînements, le niveau de jeu présenté aux entraînements, l'état d'esprit général et le niveau présenté au match. Il faut garder à l'esprit qu'un joueur qui fait l'unanimité dans le vestiaire tant pour son implication, son état d'esprit et son niveau de performance ne créera pas de déséquilibre au niveau de la cohésion d'équipe car tout le monde sait qu'il mérite à 100% d'enchaîner les matchs. Sa place n'est due qu'à lui-même et non à due favoritisme de l'entraîneur.

3.20 Réagir face à l'échec

Tout d'abord il est important de mentionner qu'un échec, qu'il soit au niveau sportif ou de l'entreprise, n'est jamais définitif. En effet, il y a une vie après une chute et il est toujours possible de s'en relever pour peu qu'on mette les chances de son côté.

Premièrement, il faut accepter l'échec et le prendre comme un apprentissage et non pas comme un échec total. Il y a évidemment très souvent, voire tout le temps, des points positifs sur lesquels l'équipe peut se reconforter et s'appuyer.

Dans un deuxième temps, il s'agit d'analyser les raisons de cet échec. Il faut comprendre ce qui n'a pas marché et ensuite comprendre comment l'équipe peut s'améliorer en vue de la prochaine compétition ou du prochain match. En somme, il faut trouver les bonnes causes et prendre du recul sur la situation de l'équipe. Pour cela, il faut savoir se remettre en question en tant qu'entraîneur et en tant qu'équipe.

Une fois ces étapes terminées, il faut modifier et ajuster avant de se remettre au travail. Il ne faut pas rester figé sur l'échec et se fixer des objectifs peut-être plus atteignables. Car les objectifs nous permettent de maintenir le cap et d'avoir quelque chose à laquelle se raccrocher durant les moments difficiles comme ceux faisant suite à un échec cuisant.

Il faut garder également à l'esprit que le facteur psychologique va entrer en compte chez vos joueurs et qu'il va vous falloir les remotiver et leur faire comprendre qu'ils n'ont pas « que » perdu mais qu'ils ont aussi appris. C'est pourquoi je vais conclure cette partie sur cette citation de Malcom Forbes.

« Un échec est un succès si l'on en retient quelque chose » -Malcolm Forbes

3.21 Motiver par l'exemple

Ce point est un peu différent, il est beaucoup plus applicable en entreprise car l'effort physique est souvent moins conséquent que lors d'un entraînement de football. L'entraîneur étant souvent un ancien joueur n'ayant plus le physique pour jouer lui-même en raison de son âge ou de sa santé, cela peut être délicat en termes d'image face à l'équipe. De plus, l'entraîneur ne peut jouer les matchs que dans de rares cas d'entraîneurs-joueurs. Ce qui fait qu'il peut être compliqué de montrer l'exemple en s'intégrant à l'équipe. Toutefois, il est souvent préconisé pour les leaders de mettre la main à la pâte pour montrer leur engagement à leur équipe mais aussi leur montrer comment il faut faire les choses. Cela leur donne une certaine crédibilité et assoit un peu plus leur position de leader.

Cependant, s'il est encore possible pour l'entraîneur de pouvoir travailler avec ces joueurs et ainsi les motiver, cela peut être un avantage. En effet, le fait de pouvoir, d'une certaine manière, montrer l'exemple en courant lors de la préparation physique ou encore de participer aux entraînements tactiques pour montrer ce qu'il attend de ses joueurs en termes de mouvement avec et sans le ballon est souvent très appréciable. Cela aura pour effet d'obtenir une certaine autorité et également crédibilité. En somme, l'entraîneur est censé avoir beaucoup de vécu et d'expériences et il doit en faire profiter ses joueurs.

3.22 Entretiens en fin de saison / fin de tour

Il est important pour un coach de faire des entretiens avec ses joueurs en fin de saison ou en fin de tour. De la même manière que les entretiens de fin d'année en entreprise, il est important que les gens que vous coachez soient écoutés et entendus.

C'est l'occasion d'avoir un moment privilégié avec votre joueur. C'est le moment d'aborder tous les points que vous voulez discuter avec lui. C'est lors de cet entretien que vous pouvez voir comment le joueur se sent, voir ce qu'il apprécie dans la vie d'équipe et ce qu'il apprécie moins. C'est également le moment de voir s'il peut apporter quelque chose de nouveau dans la manière dont vont les choses au niveau des entraînements, des matchs ou des relations au sein du vestiaire.

Ces entretiens devront se faire dans un endroit calme et isolé pour que le joueur se sente en confiance et qu'il puisse être libre de parler. De préférence se mettre à côté de lui et non en face pour éviter le côté « confrontation ». Il vaut mieux prendre ce moment comme un moyen d'échanger et de se donner du feedback.

Lors de ces entretiens, il convient d'aborder certains thèmes importants comme :

- Les objectifs de l'équipe de la saison passée
- Les objectifs personnels de la saison passée
- Les objectifs de la saison à venir
- Les différents ressentis du joueur sur l'équipe, le coach, son rôle, les entraînements, etc.
- Donner l'avis du coach par rapport aux compétences du joueur tout en étant objectif et sans critiquer. Il faut que les remarques restent constructives (voir annexe 1)
- Discuter de ce qui peut être amélioré et ce que le coach peut amener à son joueur

Pour clore ce chapitre sur les entretiens individuels, je précise qu'il doit être préparé à l'avance par le coach (environ une heure de préparation). Cette préparation comporte donc le remplissage de la grille d'évaluation du joueur mais aussi la préparation d'un discours adapté à chaque joueur en fonction de sa personnalité et du message qu'on veut lui faire passer. Demander au joueur de se préparer à cet entretien peut également s'avérer une bonne pratique et dynamiser les échanges. La confrontation des deux avis peut être intéressante pour cerner la perception de chacun.

4. Gestion des compétences

4.1 Bon équilibre entre anciens et jeunes joueurs

Il est nécessaire voire vital pour un entraîneur comme pour un manager de pouvoir compter sur plusieurs types de compétences. Suivant son âge, un footballeur va avoir un rendement et une plus-value différente, c'est pourquoi il est intéressant d'avoir un mélange de joueurs de tout âge au moment de composer son équipe. Les différents âges de maturité d'un footballeur sont moins étirés qu'en entreprise pour la simple et bonne raison que la carrière d'un footballeur (même amateur) ne dure que rarement au-delà des 35ans. Le footballeur arrivant à cet âge est certes plein d'expérience, mais il ne peut plus compter sur son physique et sa récupération comme lorsqu'il avait 20 ans.

Les stades de développement restent quant à eux fondamentalement les mêmes mais durent moins longtemps. J'ai déterminé trois « âges /stades » de la vie d'un footballeur avec chacun leurs particularités.

Ex-junior

Tout d'abord, il y a la période où le footballeur sort de son équipe junior et qu'il va pour la première fois jouer en catégorie adulte. Ce moment intervient entre les 17 et les 19 ans. C'est la première fois que le joueur est confronté à des adversaires beaucoup plus âgés et plus expérimentés que lui. Il est donc en phase de découverte et

d'apprentissage de ce « nouveau monde » pour lui. A ce moment-là, le joueur expérimente beaucoup et se construit en tant que footballeur. Il veut évidemment jouer tous les matchs, possède les ressources physiques nécessaires et manque parfois de patience. Lors de cette période il a besoin d'être conseillé par des joueurs plus expérimentés à son poste pour pouvoir progresser plus vite en plus des conseils que peut lui donner un coach. Je situe la fin de cette période à 22 ou 23 ans environ.

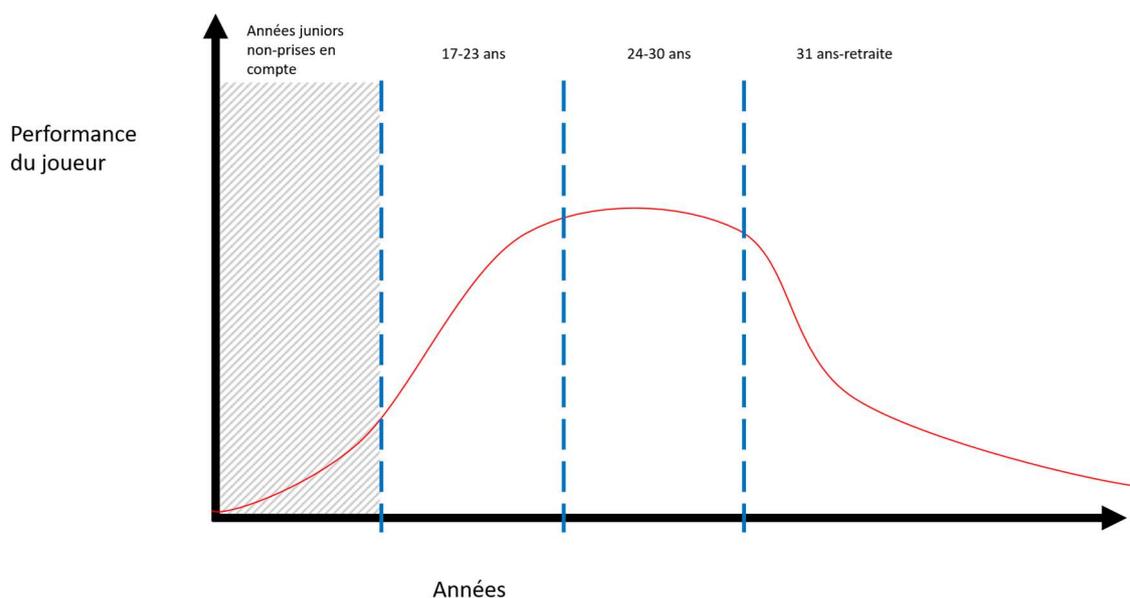
Âge d'or

La seconde étape vient donc quand termine la précédente, aux alentours de 23 ans voir 24 ans, cela dépend du joueur. Le joueur s'est enfin trouvé sa place, il sait où il va et ce qu'il veut. Il conjugue suffisamment l'expérience acquise et des facultés physiques optimales pour pouvoir développer son plein potentiel. Ce sont, en général, ses meilleures années en termes de performances pour ces raisons précédentes.

Fin de carrière

Puis finalement viens la dernière étape, qui intervient environ vers 30 ou 31 ans et cela dépend encore une fois du joueur et de son état de forme physique et de sa maturité. Cette période et celle où son physique et sa récupération ne sont plus aussi performants qu'avant et que le joueur commence à baisser en termes de niveau de jeu. Au début, il compense grâce à toute l'expérience qu'il a acquise tout au long de sa carrière mais au fur et à mesure la compensation devient trop ardue et il commence à moins bien jouer. Cependant, son rôle n'est pas que sur le terrain. En effet, avec toute l'expérience acquise, c'est à lui de transmettre son savoir et ses connaissances au profit des membres de l'équipe plus jeunes et moins expérimentés que lui. Grâce à cette transmission de savoir, l'équipe peut progresser énormément, tant sur le plan tactique que technique. Ces joueurs expérimentés vont donc réveiller le potentiel des autres joueurs et donc les faire progresser. De plus, de par leur position « d'anciens », ils ont une certaine légitimité et donc un certain leadership implicite qui va inciter les plus jeunes à les suivre et à les écouter.

Figure 9 : Performance du joueur avec le temps



(Graphique adapté librement du cycle de vie d'un produit (Cours de marketing de la HEG 2016-2017))

En somme, il faut un mélange équilibré de joueurs dans une équipe, qu'elle soit sportive ou d'entreprise. Chaque âge a ses avantages et ses inconvénients et il convient de faire un mélange entre les trois pour tirer au maximum le potentiel d'une équipe.

Toutefois, il convient de préciser que ce départage des âges et des attributs n'a rien de scientifique et qu'il est tout à fait arbitraire et personnel. Il est établi d'après mon expérience et mes observations personnelles. Il est donc nécessaire de voir au cas par cas et de faire preuve de pragmatisme.

4.2 Poste de capitaine

Lors de la formation de votre équipe, une étape importante est celle de la désignation du capitaine. C'est lui qui représentera votre autorité sur le terrain. C'est en quelque sorte votre bras droit. De ce fait, il a plusieurs responsabilités qui lui incombent. En effet, c'est à lui de faire le pont de communication entre vous et le reste de l'équipe pour les thèmes généraux et groupaux. Il doit faire l'unanimité dans le vestiaire de par son âge, son ancienneté dans l'équipe, sa capacité à fédérer le groupe, à répondre présent aux matchs et aux entraînements, à motiver les autres, à encourager, à ne pas baisser les bras, à garder la tête froide en toutes situations de match, etc. En somme, il est un pilier essentiel dans le bon fonctionnement de votre équipe. Le choix est donc important et ne doit pas être fait à la légère aux vues des différentes caractéristiques mentionnées.

Une fois ce capitaine choisi, il est possible de lui déléguer quelques « tâches » afin de le responsabiliser et lui montrer qu'il a toute votre confiance. Il est possible de lui déléguer

les échauffements de début d'entraînement et de match. C'est-à-dire de prendre le groupe avec lui et de leur proposer des exercices à faire ensemble pour progressivement monter en température. Une fois l'échauffement réalisé en équipe pour favoriser la cohésion, les joueurs sont donc prêts à passer à l'entraînement en lui-même.

Il est également possible de le laisser faire des discours d'avant match afin de motiver l'équipe, de montrer que le groupe travail ensemble etc. Il a un rôle à la fois de pilier de l'équipe et de liant entre les différents joueurs.

4.3 Poste d'adjoint

Un adjoint est également un élément important qu'il est préférable de sélectionner avec soin. En effet, c'est une personne qui va vous seconder et vous apporter un deuxième regard sur les différentes situations que vous aurez à affronter. Il doit être capable d'avoir les mêmes compétences de leadership que vous. De plus, s'il possède un style de leadership complémentaire au votre, c'est un atout majeur et il vous permettra de guider et aiguiller un nombre plus important de personnalités.

Au niveau de ses responsabilités, il est important de pouvoir lui déléguer des tâches intéressantes et motivantes afin qu'il se sente comme faisant partie intégrante du projet et qu'il n'est pas qu'un numéro deux voir pire, un « porte-gourde ». Il est donc important de l'intégrer au processus.

4.4 Transfert des compétences

L'entraîneur doit savoir qu'il n'est pas uniquement là en tant qu'administrateur de son équipe. En effet, il est également là pour transmettre son savoir et des compétences à ses joueurs. Dans ce contexte, lorsque l'on parle de compétences, on parle de *savoir*, *savoir-être*, *savoir-faire* et de *savoir agir*¹³. Cette définition est complétée par Diez et Sarton (2012). En effet dans leur livre « transférer les compétences » ils disent que dans les compétences sont regroupées dans les caractéristiques et ressources suivantes :

- « *Les ressources physiques et physiologiques* ;
- *Les connaissances* ;
- *Les savoir-faire techniques* ;
- *Les savoir-faire méthodologiques* ;
- *Les savoir-faire relationnels* ;

¹³ LE BOTERF, Guy. 2010. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Eyrolles

- *Les capacités cognitives ;*
- *Les savoirs et savoir-faire d'expérience ;*
- *Les ressources émotionnelles. »*

Je trouve ce regroupement très parlant et il est facilement adaptable au domaine du football.

D'une part, l'entraîneur est là pour apprendre à ces joueurs ce qu'il sait et qui est en rapport avec le domaine footballistique. Cela comprend donc des connaissances plutôt vastes. En effet, il ne va pas que leur apprendre des compétences techniques comme la maîtrise de la balle aux pieds ou des concepts tactiques. L'entraîneur est là pour apprendre aux joueurs tout ce qu'il sait également en termes de savoir-vivre. En effet, il doit leur apprendre à se comporter sur un terrain parce qu'il y a des valeurs de respect vis-à-vis de l'arbitre et de l'adversaire mais aussi au sein du groupe. Ensuite, au niveau tactique, il doit apprendre au joueur à agir ou réagir en fonction des faits de jeu. Le niveau mental est également important et en ce sens c'est l'entraîneur qui doit inculquer un mental de gagnant à son équipe.

D'autre part, l'entraîneur doit veiller aussi à la bonne transmission des compétences entre les joueurs. C'est-à-dire que les joueurs doivent être invités à s'échanger leurs bonnes pratiques d'une certaine manière. Un défenseur doit par exemple expliquer à son coéquipier attaquant quels genres de mouvements et d'appels sont plus difficiles à négocier pour un défenseur.

Ensuite, l'entraîneur va devoir avoir une relation privilégiée avec son capitaine. Effectivement, il sera son bras droit sur le terrain. C'est donc à ce joueur que revient la responsabilité de communiquer avec ses partenaires et de les repositionner si nécessaire. Cela ne s'invente pas. Voilà pourquoi l'entraîneur devra veiller à transmettre également toute ses compétences de leader à son capitaine afin de le mettre dans la meilleure position pour communiquer et gérer son groupe.

Finalement, l'entraîneur n'est jamais seul au sein d'un club et n'a jamais fini d'apprendre. Dans un souci d'amélioration continu, il est important pour l'entraîneur de transmettre ses compétences aux autres entraîneurs et d'aller les observer pour s'inspirer de ce que les autres font mieux que lui.

4.5 Compétences transversales

Il est important de développer une compétence transversale au groupe ou une caractéristique. Cela améliorera la cohésion générale de l'équipe car c'est quelque

chose que l'équipe devra travailler ensemble et donc « souffrir » ensemble pour progresser, ce qui crée des liens.

Voici quelques exemples de compétences transversales que l'on peut avoir au sein d'une équipe. Cela peut parfois se rapprocher d'une valeur commune ou d'une identité mais, selon moi, cela reste quand même une compétence, un savoir-agir durant un match de football.

- Une défense solide et solidaire.
- Une grosse intensité avec un pressing étouffant l'adversaire.
- Une équipe patiente qui ne perd pas espoir et ne dépose jamais les armes.
- L'agressivité positive et le *winner'ship* (culture de la gagne)
- Une équipe technique qui veut jouer au ballon et qui se veut esthétique dans son approche de jeu.

Cette ou ces compétences transversales au groupe vont aider à l'unification et faciliter la coopération entre les différentes lignes (défense-milieu-attaque). C'est un bon point de départ pour commencer à travailler en groupe avant d'attaquer les différentes spécificités des différents postes.

4.6 Responsabilités par lignes

En plus du capitaine, il convient d'avoir une sorte de sous-chef¹⁴ par ligne. Je m'explique, par ligne j'entends les lignes que forment les défenseurs entre eux ou les milieux ou encore les attaquants. Chaque sous-chef aura une responsabilité bien déterminée. C'est lui qui doit prendre la responsabilité de donner des « ordres » aux deux, trois ou quatre autres de sa ligne.

Pour la défense, sachant qu'elle est la rampe de lancement une fois que le ballon est mis en jeu, elle doit orienter le sens dans lequel va aller le ballon. C'est au patron de la défense d'observer et d'analyser quel côté adverse est le plus faible. Ensuite, lorsque l'équipe défend c'est encore à lui de replacer ses partenaires et de communiquer avec eux pour qu'ils s'alignent sur lui.

Pour le milieu de terrain, c'est à lui d'effectuer la transition entre milieu et l'attaque et d'organiser le jeu. C'est à lui de couper les contre-attaques adverses et de positionner une sentinelle sur le milieu créatif de l'équipe d'en face si besoin.

¹⁴ Ce sous-chef n'est en réalité que le prolongement de l'autorité de l'entraîneur, il n'y a pas de relation hiérarchique avec les autres joueurs.

Finalement, pour l'attaquant qui doit marquer des buts, c'est à lui aussi de déclencher le pressing de son équipe. Le pressing étant une grosse débauche d'énergie car cela demande à toute l'équipe de courir ensemble et de contenir l'adversaire le plus proche, le tout en coupant les passes possibles et en restant un minimum organisé. C'est une tâche plus compliquée qu'il n'y paraît car il faut pouvoir sentir si ses partenaires ont les ressources physiques et mentales pour le faire et à quel moment.

5. Performance

En termes de gestion d'équipe, il est nécessaire de mesurer ses performances entraînements après entraînements et match après match. Une performance ça se mesure et pour la mesurer, il faut des indicateurs. Dans le cas du football, il faut si possible faire des statistiques comme par exemple ;

- le nombres de frappes faites à l'adversaire et celles reçues par l'adversaire,
- le nombre de buts encaissés et le nombre de buts marqués,
- le nombre de passes réussies et ratées,
- le nombre de duels gagnés et perdus etc.

Ce genre de statistiques sont importantes pour voir l'évolution de l'équipe, mais aussi les secteurs de jeu à améliorer et ceux sur lesquels se reposer lors des moments difficiles.

Pour des clubs amateurs cela peut être compliqué de faire ces statistiques car cela demande du temps et des ressources afin qu'elles soient complètes et fiables. En effet, il faudrait avoir minimum deux ou trois personnes qui se chargent de compter les faits de jeux énumérés ci-dessus. Pour cela, il est possible de faire appel aux remplaçants sur le banc ou à l'adjoint.

Une fois ces indicateurs de performances obtenus, il faut, dans la mesure du possible, voir plus loin que les chiffres. Il faut les analyser et les contextualiser pour obtenir une information pertinente, et trouver les axes d'améliorations. En effet, si votre équipe joue avec un handicap comme un carton rouge, il est normal que vos statistiques soient moins encourageantes que lorsque vous avez vos onze joueurs sur le terrain.

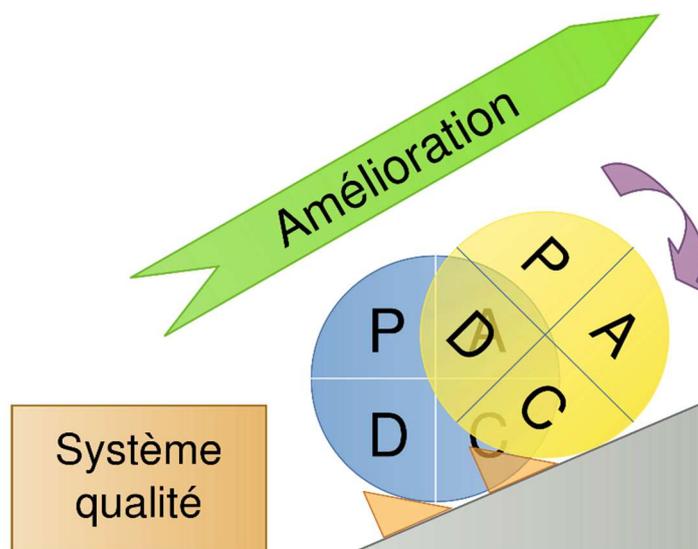
Pour conclure ce chapitre, il convient de rappeler que le travail d'un entraîneur-leader est de développer le potentiel de ses joueurs et ainsi d'améliorer la performance collective et individuelle de son équipe. Le coach n'est pas celui qui rend son équipe talentueuse mais c'est lui qui, par ses actions et son leadership, va réveiller le potentiel

déjà bien présent de son équipe. Le talent est présent en chacun de ses joueurs et il doit savoir comment le déceler et comment en tirer meilleur profit sur un terrain.

6. Proposition d'une méthode pour acquérir ces compétences

6.1 Modèle

Figure 10 : Illustration du PDCA



(WIKIPEDIA roue de Deming, 2019, p. 1)

Le modèle d'amélioration continue le plus connu, et appliqué, est la roue de Deming et son principe de Plan-Do-Check-Adjust/Act (PDCA). En l'adaptant aux besoins de gestion d'une équipe, il sera l'outil idéal pour améliorer vos pratiques de leadership sportif.

Le « Plan » étant le programme de formation, le « Do » étant la formation en elle-même. Le « Check » étant l'auto-contrôle fait par le club pour s'assurer que les compétences sont bien acquises. Et finalement, le « Adjust » étant le partage des compétences ou la réactualisation de formation au sein du club.

Ceci étant un processus d'amélioration continue et de recherche constante de qualité, il faut que le club puisse se reposer sur la cale en dessous de la roue de Deming. En effet, cette cale représente les compétences acquises de manière durable par le club afin de ne plus régresser.

Le but de ce processus est donc de faire passer les entraîneurs de football actuel à une version 2.0. Cette version serait donc accompagnée de tous ces *soft skills* (cf chapitre 3

dans son intégralité) et bonnes pratiques qui, à mon sens et mon expérience, manquent encore beaucoup à la population des entraîneurs.

6.2 Explicitation du modèle

Maintenant que ce processus d'amélioration continue a été présenté, il convient de proposer une méthode pour le mettre en place. Pour ce faire, je pense que la solution la plus appropriée serait d'intégrer des cours plus spécifiques au processus de formation des entraîneurs amateurs. Il existe déjà quelques formations sur les compétences sociales mais elles restent très axées sur la pédagogie et sur la communication. En effet, il n'est que rarement question de leadership et de gestion d'équipe. Même s'il existe des éléments qui se rejoignent, les différences sont trop importantes pour ne pas y consacrer un cours exclusif. Ce cours à part porterait donc sur les différentes compétences développées dans ce travail et serait délivré par un coach spécialisé en compétences sociales, leadership et gestion d'équipe. Dans l'idéal, il faudrait que le coach en question soit spécialisé dans le domaine du sport d'équipe afin que les cours soient adaptés au public cible. En effet, il faudrait que le cours prenne en compte les diverses contraintes qu'ont les entraîneurs amateurs de football.

Ce cours devrait être proposé et disponible sur la plateforme internet de l'Association Suisse de Football (ASF), qui s'occupe de la formation des entraîneurs. Chaque année, un calendrier est établi et propose une large sélection de formations et de dates de cours. C'est aux clubs d'inscrire sur cette plateforme en ligne les entraîneurs devant se qualifier. Au terme des cours proposés, l'ASF délivre un diplôme aux participants ayant réussi l'examen de compétences.

7. Mise en place, Time Line et estimation du budget

Formation

Je propose que ces cours s'effectuent dans un format traditionnel, dans une salle de classe. Le cours serait composé d'une trentaine de participants par session au maximum. Un coach-enseignant sera présent dans la classe pour présenter la matière et transmettre ses compétences aux entraîneurs en devenir. L'idéal serait que ce cours comporte une partie théorique et explicative mais également une partie pratique afin de mobiliser les entraîneurs pour qu'ils puissent mettre en pratique la théorie enseignée.

Dans la mesure du possible, cette partie pratique serait composée d'exercices de mise en situation afin de voir comment l'entraîneur réagit et de voir s'il a bien assimilé les différents concepts théoriques. Ces cas seraient inspirés de cas réels rencontrés lors

d'entraînements et de matchs pour une mise en situation au plus proche de la réalité. Cela pourrait être également présenté sous forme de jeu à faire en équipe pour développer quelque chose en groupe et ainsi mettre en place ce que chacun a appris en termes de leadership et gestion d'équipe. Je vois par exemple l'exercice de la chute d'œufs qui consiste à faire des groupes et avec les moyens du bord comme des fournitures de bureau essayer de fabriquer quelque chose qui permette à un œuf de tomber de trois étages sans se casser.

Timeline

Ce cours serait réparti sur quatre jours complets de huit heures, soit un total de trente-deux heures réparti sur deux weekends. Ceci équivaut plus ou moins au nombre d'heures que comporte un semestre d'un cours de deux heures hebdomadaires pour un étudiant universitaire.

Budget

Il faut également prendre en compte les coûts financiers que pourrait avoir à comptabiliser un club pour chacun des entraîneurs qu'il souhaite envoyer en formation. Actuellement, pour inscrire un entraîneur à un cours sur six jours, le club doit déboursier environ CHF600.- soit CHF100.- par jour et par entraîneur. De ce fait, le club devrait prévoir environ CHF400.- pour la formation par entraîneur vu que la formation que je propose ne dure que quatre jours.

En contrepartie de ce budget qui peut être conséquent pour les plus petits clubs, je suis d'avis qu'il faille mettre un système de subventions, comme c'est déjà le cas avec les entraîneurs pour les juniors. En effet, les clubs reçoivent aujourd'hui des subventions de la part de l'Office fédéral des sports (OFS) par le biais des entraîneurs diplômés. Ce processus est simple : l'entraîneur remplit une feuille de présence à l'entraînement pour ses juniors et, pour chaque joueur présent, il reçoit un montant de cette subvention. Ceci a pour but de promouvoir la formation des entraîneurs et un meilleur encadrement des jeunes. Je pense que le système est donc transposable pour la formation à la bonne pratique du leadership et de la gestion d'équipe.

Une fois ce système mis en place, il faudrait avoir des indicateurs qui permettent de mesurer ou jauger la réussite de ce processus. Ces indicateurs peuvent être compliqués à mesurer avec exactitude (certains étant basés sur un jugement personnel et donc subjectif) mais ils donneraient une bonne appréciation de la situation du club avant la formation en leadership et après la formation en leadership. Selon moi, il conviendrait de se concentrer sur : la motivation des joueurs, le plaisir que l'équipe a de jouer

ensemble et sous les ordres d'un entraîneur ayant suivi la formation, la présence aux entraînements et aux matchs. Ensuite, il faut pouvoir observer d'autres changements comme par exemple le partage des bonnes pratiques au sein du club entre les différents entraîneurs, l'appréciation du président ou du directeur technique sur son ressenti personnel au niveau des relations entraîneurs formés et joueurs, l'adaptabilité des nouveaux leaders à se rendre compte de leur style de leadership et donc du type de personnes qu'ils peuvent facilement leader et ceux qui seraient plus adaptés à un autre type de leadership. Finalement, il convient d'observer l'apparition potentielle de nouveaux rituels. Ces rituels peuvent se traduire en discours motivant d'avant match par exemple ou en entretiens individuels avec les joueurs à la fin d'un tour ou d'une saison comme je l'ai mentionné plus tôt dans mon travail (Cf. point 3.17 et 3.22).

8. Limites et challenges

Pour finir cette étude, je pense qu'il est nécessaire de parler des quelques limites ou challenges auxquels un coach risque de faire face lors de l'exercice de ses fonctions avec les différents points que j'ai abordés. En effet, beaucoup de parallèles peuvent être fait entre l'équipe d'une entreprise et une équipe sportive de niveau amateur. Cependant il est important de les nuancer et de montrer quels points sont différents.

Premièrement, il peut exister des contraintes de temps car le coach en milieu sportif n'est pas nécessairement professionnel. En effet, le coach risque souvent d'avoir un travail à côté et même souvent une vie de famille assez remplie. Du coup, il n'aura peut-être pas le temps nécessaire à l'application de toutes les pratiques que je préconise. Par exemple, faire un entretien individuel pour une équipe de vingt joueurs peut prendre énormément de temps car il faut passer au moins une heure avec le joueur et minimum une heure pour préparer cet entretien.

Deuxièmement, la motivation n'est pas la même en entreprise que pour une équipe de football. En effet, les joueurs que vous aurez dans vos équipes amateurs ne seront, pour la majeure partie, pas payés. Certains auront peut-être une petite prime au prorata des points obtenus, comme il est fréquent de voir à partir de la 2^{ème} ligue régionale ou de manière systématique en 2^{ème} ligue interrégionale¹⁵. La motivation salariale n'est donc pas présente dans ce cas-ci. Le sport étant souvent une passion, la motivation se retrouvera donc de ce côté-là. De plus, les joueurs ne sont pas des collaborateurs au sens pur et dur du terme car ils ne sont tenus par un contrat de travail que dans le cadre professionnel. Dans le monde amateur, chacun est libre de ne pas venir s'entraîner et

¹⁵ La 2^{ème} ligue régionale étant le 6^{ème} échelon du football Suisse et la 2^{ème} ligue interrégionale le 5^{ème}.

de ne pas venir aux matchs. De ce fait, la première sanction peut être le fait de ne pas jouer un match (qui est souvent la principale motivation pour un joueur). Le fait de ne plus être présent aux entraînements comme aux matchs est souvent synonyme de démotivation. L'absentéisme est un mal avec lequel doivent composer entraîneurs comme managers.

Troisièmement, un autre point à prendre en compte, est que tous les joueurs partagent la même passion, en ce sens qu'ils ont déjà quelque chose en commun qui devrait faciliter la cohésion d'équipe. Cependant, il convient de mentionner que des joueurs de football de niveau amateur ne se voient que trois à quatre fois par semaines durant deux à trois heures ce qui est quatre fois moins de temps qu'une équipe en entreprise qui passe environ quarante heures par semaine ensemble (du moins en Suisse). Cette différence de temps passé ensemble laisse une plus petite marge de manœuvre à l'entraîneur. En effet, il va devoir composer avec la vie privée et professionnelle de chacun pour pouvoir optimiser son management et les projets qu'il souhaite mettre en place.

Quatrièmement, la méthode que je propose sera plutôt coûteuse et dans un premier temps, seuls les plus gros clubs de chaque région pourront avoir les ressources financières et humaines pour pouvoir la mettre en place de manière durable. Car oui, un effort de la part des clubs et des entraîneurs sera nécessaire. Néanmoins, grâce à un modèle comme le PDCA, chaque club peut avancer à son rythme et adapter sa vitesse de croissance à ses ressources personnelles.

Toutefois, les différentes pratiques expliquées dans ce travail sont faisables et transposables au monde du sport car elles ont déjà fait leurs preuves dans le monde de l'entreprise. Ces pratiques demandent cependant une certaine organisation et gestion du temps pour pouvoir les développer de manière correcte.

9. Perspectives d'avenir pour le football féminin

Je terminerai sur un point que je n'ai pas abordé durant mon travail, qui est celui du mouvement féminin dans le paysage footballistique actuel. Indépendamment de toutes les considérations sociales et culturelles, il est clair qu'un ou une entraîneur(e) de football masculin et de football féminin va avoir des relations différentes avec son équipe. Par conséquent, il ou elle va devoir avoir un style de leadership différent et adapté aux spécificités de son groupe. C'est pourquoi je suis convaincu que l'acquisition de toutes ces compétences de *soft skills* seront un atout pour tout club désireux de réveiller le potentiel maximum de ses équipes et de ses talents. De plus, avec la grande

médiatisation de l'édition 2019 de la Coupe du Monde Féminine qui se déroule entre juin et juillet en France, il apparaît clair que la pratique du football féminin se démocratise de plus en plus. Il est donc urgent d'avoir des formations d'entraîneurs spécifiques pour cette population qui répond à une autre forme de leadership. Un leadership qui prend en compte tous les aspects affectifs que requiert une position comme celle de coach d'équipe féminine. Tout ce qui touche à l'émotionnel et à l'affectif est, à mon sens, généralement décuplé par rapport à une population masculine. De la même manière qu'un leader devra adapter son leadership en fonction de la situation dans laquelle se trouve son équipe, son leadership changera s'il ou elle doit gérer une équipe d'adolescents, d'enfants, d'hommes ou de femmes.

10. Conclusion

Pour conclure ce travail, je souhaiterais parler de ce que m'a apporté cette recherche. A la base, mon objectif personnel et premier était d'en apprendre plus sur le leadership afin d'approfondir les connaissances acquises dans les différents cours de la HEG s'y rapportant. Ensuite, je voulais parler d'un thème qui me tient à cœur et dont je connais les spécificités comme le football. Je crois que c'est chose faite.

De plus, ce travail et les connaissances que j'ai pu acquérir durant son élaboration m'aideront sans aucun doute dans ma vie professionnelle aussi bien dans mes rapports avec mes supérieurs que dans ceux avec mon équipe de travail.

Par ailleurs, le modèle final que je propose n'est, dans sa forme actuelle, utilisable uniquement pour un club de football. Cependant, avec quelques adaptations, ce même modèle pourrait être applicable à des entreprises qui souhaiteraient former leurs managers au leadership et aux bonnes pratiques que j'énonce tout au long de mon travail.

Bibliographie

AGUILAR, Michaël, 2016. *L'art de motiver*. 2^{ème} éd. Paris. Dunod. ISBN : 978-2-10-074604-0

ARRAYET, Pierre et MERLIER, Philippe 2018. *Leadership expérience B* [Présentation Powerpoint].

Support de cours : Cours « Leadership », Haute école de Gestion de Genève, filière économie d'entreprise, année académique 2018-2019

BLONDEL, Joseph-luc, 2002. *Manager votre équipe*. INSEP Consulting éditions. ISBN : 978-2-914006-13-2

BOUTHÉON, Aymeric, 2012. *30 bonnes pratiques pour coacher son équipe* Vuibert. Paris : Magnard Vuibert. ISBN : 978-2-311-00484-7,

CREPIN, Nathalie, 2013. *Cohésion de groupe*. 6 novembre 2013. *Irbms*. [Consulté le 30 mars 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.irbms.com/cohesion-de-groupe-alchimie-vers-le-succes/>

DIEZ, Robert, SARTON, 2012. *Transférer les compétences*. Paris. Eyrolles. ISBN : 978-2-212-55340-6

FRADIN, Jacques, LE MOULLEC, Frédéric, 2006. *Manager selon les personnalités*. Paris. Editions d'organisation. ISBN : 2-70813706-9.

FRIGOUT, Jérôme, 2015. *Val de Marne*. 19 mars 2015. [Consulté le 25 avril 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.valdemarne.fr/newsletters/sport-sante-et-preparation-physique/entraîner-une-equipe-sportive-manager-une-equipe-en-entreprise-memes-methodes>

FRYER, Richards, 2013. *Slideshare. Leadership in sport*. 28 février 2013. [Consulté le 10 avril 2019] Disponible à l'adresse :

<https://fr.slideshare.net/rfryer75/leadership-in-sport-16823187>

GAMELEARN, 2017. *Game-learn. Les 10 meilleurs articles sur le leadership et la gestion d'équipe*. 25 septembre 2017. [Consulté le 10 avril 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.game-learn.com/les-10-meilleurs-articles-sur-le-leadership-et-la-gestion-dequipes/>

GAUNAND, Antonin, 2019. *Les styles de leadership selon Hersey et Blanchard*. (Pas de date). [Consulté le 1^{er} juillet 2019] Disponible à l'adresse :

<http://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/>

GOLEMAN, Daniel, 1995. *L'intelligence émotionnelle*. Club France Loisirs, Paris : Edition du Club France Loisirs. ISBN : 2-7441-2493-1

GOMBERT, Guirec, 2016. *Cadreo. 10 conseils pour gérer les collaborateurs difficiles*. 21 décembre 2016. [Consulté le 1^{er} juillet 2019]. Disponible à l'adresse :

<https://www.cadreo.com/actualites/dt-10-conseils-manager-collaborateurs-difficiles>

JULIEN LEADER & BLOGUEUR, 2015. *Leader-blogueur. Maturité d'un groupe*. [Consulté le 10 avril 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.leader-blogueur.com/maturite-groupe/>

JULIEN LEADER & BLOGUEUR, 2016. *Leader-blogueur. Les dynamiques de groupes*. [Consulté le 10 avril 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.leader-blogueur.com/la-dynamique-de-groupe/>

LAUNAY-DUHAUTBOUT, Anne, TESTA, Jean-Pierre, 2011. *L'intelligence managériale*. 1^{ère} éd. Issy-les-Moulineaux cedex. ESF éditeur. ISBN : 978-2-7101-2306-4.

LEANG, Philip, 2017. LinkedIn. « Une définition du coaching ? ». 23 août 2017. [Consulté le 13 avril 2019]. Disponible à l'adresse :

<https://www.linkedin.com/pulse/une-d%C3%A9finition-du-coaching-philippe-leang>

MESTRE, Alain, 2014. *Manager humain. La motivation dans le travail*. 25 février 2014. [Consulté le 12 avril 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.managerhumain.fr/2014/02/la-motivation-dans-le-travail-2/>

MINTZBERG, Henry, 2014. *Manager l'essentiel*. Mayenne. Magnard-Vuibert. ISBN : 978-2-311-40094-6.

MONNIN, Catherine 2018. *Connaissance de soi. Assertivité et écoute active*. [Présentation Powerpoint].

Support de cours : Cours « Dynamique humaine de l'organisation », Haute école de Gestion de Genève, filière économie d'entreprise, année académique 2016-2017

MUCCHIELLI, Roger, 2016. *Le travail en équipe*. 17^e éd. Paris : ESF éditeur ISBN : 978-2-7101-3149-6

MUCCHIELLI, Roger, 2017. *La dynamique des groupes*. 24^{ème} éd. Paris : ESF éditeur. ISBN : 978-2-7101-3250-9

PRUVOST, Christine, 2016. LinkedIn. *6 bonnes pratiques managériales*. 29 septembre 2016. [Consulté le 12 avril 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.linkedin.com/pulse/6-bonnes-pratiques-manag%C3%A9riales-christine-pruvost>

ROY, Martin, 1999. *Efficacité du leadership des entraîneurs dans une équipe de football de niveau collégial* [en ligne]. Québec : Université Laval. Thèse de Doctorat. [Consulté le 18 avril 2019]. Disponible à l'adresse :

https://explore.ero.ch/fr_CH/ge/result/PC/VE5fbmRsdGRPT0FNSUNVUy4yNDczMjkyMg==

RYDER, Leah, 2017. *Trello. Modèle de Tuckman*. 1^{er} novembre 2017. [Consulté le 20 avril 2019] Disponible à l'adresse :

<https://blog.trello.com/fr/modele-de-tuckman>

STEIN, Judith. *MIT Human Resources. stage of team development*. [Consulté le 20 avril 2019] Disponible à l'adresse :

<https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development>

STEINMANN, Beat, 2018. *Management des conflits* [Polycopié]. Support de cours : Cours « Management des conflits », Haute école de Gestion de Genève, filière économie d'entreprise, année académique 2018-2019

STEINMANN, Beat, 2019. *Compétences sociales : évoluer et interagir avec succès dans ses relations professionnelles* [Polycopié].

Support de cours : Cours « Compétences sociales », Haute école de Gestion de Genève, filière économie d'entreprise, année académique 2018-2019

SOTIAUX, Alexandre, 2015. L'Equipe. *Comment rebondir face à l'échec*. 20 janvier 2015. [Consulté le 6 juin 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.lequipe.fr/llosport/Archives/Actualites/Comment-rebondir-face-a-l-echec/743555>

SOTIAUX, Alexandre, 2014. L'Equipe. *Qu'est-ce que la pleine Conscience*. 8 août 2014. [Consulté le 6 juin 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.lequipe.fr/llosport/Archives/Actualites/Qu-est-ce-que-la-pleine-conscience/743656>

VENISSE, Mathieu, 2018. Penser et agir. *Rebondir après un échec : 6 commandements pour se relever quand on a touché le fond*. [Consulté le 6 juin 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.penser-et-agir.fr/rebondir-apres-un-echec/>

WIKILIBÉRAL, 2016. *Wikilibéral Followership*. 1^{er} août 2017. [Consulté le 12 juin 2019] Disponible à l'adresse :

<https://www.wikiberal.org/wiki/Followership>

WIKILIBÉRAL, 2016. *Wikilibéral Leadership situationnel*. 26 avril 2016. [Consulté le 12 juin 2019] Disponible à l'adresse :

https://www.wikiberal.org/wiki/Mod%C3%A8le_Hersey-Blanchard_du_leadership_situationnel

WIKIPEDIA, 2019. *Wikipédia Culture d'entreprise*. 23 janvier 2019. [Consulté le 30 mars 2019] Disponible à l'adresse :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_d%27entreprise

WIKIPEDIA, 2018. *Wikipédia Dynamique de groupe*. 20 décembre 2018. [Consulté le 30 mars 2019] Disponible à l'adresse :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Dynamique_de_groupe

WIKIPEDIA, 2019. *Wikipédia Ecoute active*. 3 avril 2019. [Consulté le 25 avril 2019] Disponible à l'adresse :

https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89coute_active

WIKIPEDIA, 2019. *Wikipédia Leadership*. 15 mars 2019. [Consulté le 30 mars 2019] Disponible à l'adresse :

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Leadership>

WIKIPEDIA, 2018. *Wikipédia Management d'équipe*. 22 septembre 2018. [Consulté le 30 mars 2019] Disponible à l'adresse :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_d%27%C3%A9quipe

WIKIPEDIA, 2019. *Wikipédia roue de Deming*. 13 mai 2019. [Consulté le 1^{er} juillet 2019] Disponible à l'adresse :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming

WIKIPEDIA, 2019. *Wikipédia Objectifs et indicateurs SMART*. 12 mars 2019. [Consulté le 12 juillet 2019] Disponible à l'adresse :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Objectifs_et_indicateurs_SMART

WIKIPEDIA, 2019. *Wikipédia Pyramide des Besoins*. 11 juillet 2019. [Consulté le 12 juillet 2019] Disponible à l'adresse :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins

Annexe 1 : Exemple d'entretien et d'évaluation de joueur

Évaluation des joueurs du XXXXXX – Automne 2019						
Nom & Prénom	XXXX					
Date : 28/07/2019	Par :	XXXX				
Facteurs de performance	Profil				Mesures	Commentaires
	Fort	Satisfaisant	Moyen	Faible		
TECHNIQUE						
De base	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Générale sous pression	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
De poste sous pression	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
TACTIQUE						
1 : 1 offensif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1 : 1 défensif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Jeu sans ballon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Au poste offensif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Au poste défensif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
CONDITION PHYSIQUE						
Vitesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Force-vitesse et explosivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Musculature du tronc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Endurance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Robustesse et santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MENTALITÉ ET PERSONNALITÉ						
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Agressivité et winnership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Concentration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Engagement positif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Teamplyer, solidarité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		