



Par **Christian RAMOS**,
Psychologue, spécialisé en
préparation mentale.

7 clés pour réussir

Feuille de route. Pour être performant dès l'entame de la saison, l'entraîneur pense "recrutement", "système de jeu", "animation", "préparation physique", etc... Il oublie trop souvent de prendre un peu de hauteur, de s'éloigner quelque peu du "joueur", pour se rapprocher de l'Homme et de ses ressorts psychologiques qui sont autant de leviers qu'il convient d'actionner individuellement avant d'espérer pouvoir avancer tous ensemble. Voici sept conseils à mettre en pratique, quel que soit le niveau, pour se donner toutes chances de réussir.

1/ Prendre en compte les projets individuels pour réussir collectivement.

Même si l'objectif premier de l'entraîneur est le rendement de son équipe, il ne faut surtout pas qu'il oublie que le groupe est constitué d'une somme d'individus susceptibles d'avoir des ambitions différentes. Les plus jeunes ou les recrues, par exemple, veulent gagner leur place, les plus expérimentés, renforcer leur statut, et les révélations de la saison passée, confirmer, pour viser encore un peu plus haut. La première étape de la construction du projet collectif consiste donc à prendre en compte le projet de chacun afin que tous les membres de l'équipe puissent d'abord s'appuyer sur leur propre motivation. Dès le début de la saison, le sportif doit avoir la confirmation que son entraîneur encourage le projet personnel et le considère comme un préalable au projet collectif. Son évaluation, quelle que soit sa forme, entretien individualisé formel ou informel, devient alors indispensable afin que les ambitions collectives trouvent leur place dans l'accomplissement personnel de chacun. Cet entretien est basé sur le projet du joueur afin de l'aider à se donner les moyens de réussir quel que soit la difficulté de la tâche qui l'attend lors du premier match, comme tout au long de la saison.

2/ Instaurer un climat exigeant mais positif.

Souvent, en début de saison, l'entraîneur veut marquer son territoire. En s'appuyant très justement sur le fait que l'accession aux divisions supérieures est synonyme d'élévation du niveau d'exigence, il en devient parfois trop autoritaire et surtout

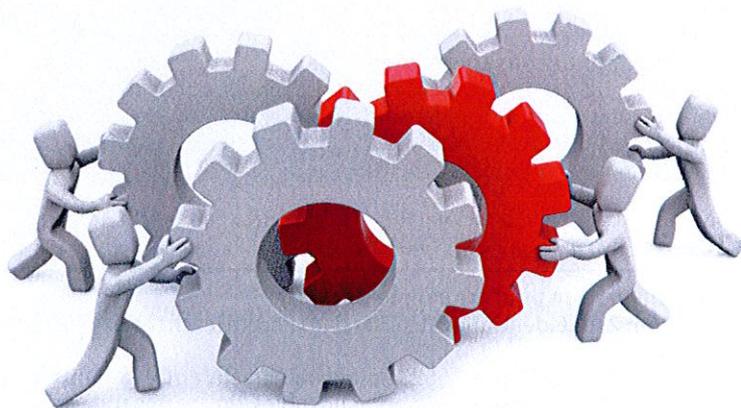
négatif. En recherchant l'excellence par l'autorité et la sanction, il stimule certains profils et en fragilise d'autres. L'entraîneur doit intégrer la patience pour valider son désir d'élévation du niveau d'exigence, car tous les joueurs connaissent le prix à payer et n'ont pas besoin d'être convaincu de l'intérêt de faire des efforts. Par contre, ils ont bien souvent besoin d'être accompagnés pour en payer le prix. Tout en étant intransigeant sur le terrain, le coach doit situer l'exigence dans le projet de chacun en sachant individualiser son discours, hors du terrain, en fonction des différents profils. L'exigence, la rigueur, n'excluent pas une attitude positive et optimiste à travers un discours posé et clair.

Tout en restant objectif sur les difficultés de son équipe voire ferme sur l'application des principes fondamentaux de jeu et de comportements collectifs, l'entraîneur peut rester constructif. D'ailleurs, la présence de la bonne humeur sur et hors du terrain n'est pas incompatible avec le sérieux, et influence positivement la motivation, la

façon de penser et de communiquer. Lorsque l'entraîneur instaure un climat positif, il active d'abord la motivation car elle a une influence sur le désir de réussir. Il stimule également l'investissement, les moyens que le joueur se donne pour atteindre ses objectifs. Rester positif facilite l'endurance psychologique et permet d'accepter plus facilement la critique, le sportif étant moins sur la défensive que dans le cadre d'un climat menaçant.

3/ Relativiser le résultat du premier match.

Gagner sa première confrontation en match officiel est important parce que la victoire valide les efforts de l'intersaison, parce que la victoire donne confiance. Toutefois, le gain du premier match n'assure ni le titre ni le maintien, car tous les matchs restent importants. Alors, pourquoi serait-il plus important qu'un autre ? La réussite du début de saison s'évaluera à la fin de l'été, au terme des 5 ou 6 premiers matchs. C'est donc la représentation du



vosre début de saison

match que se font les joueurs et la façon dont le résultat positif ou négatif sera analysé qui aura une incidence plus forte que le résultat lui-même, car n'oublions pas que bien souvent "Victoire et défaite sont deux renteuses".

4/ Harmoniser les objectifs de résultats collectifs.

Pour réussir son début de saison, la première étape consiste plus que jamais pour l'entraîneur à harmoniser les objectifs collectifs de résultat. Il doit savoir se détacher de son propre désir de réussite et prendre en compte les gros écarts dans les projets individuels de chacun, afin d'éviter que les uns se contentent de briller individuellement, que les autres veuillent à tout prix gagner, ou que d'autres encore pensent que c'est déjà perdu et se bornent à trouver des excuses...

5/ Harmoniser les objectifs de moyens

L'équipe qui peut s'appuyer dès le début de saison sur une identité collective part avec un sérieux avantage. Ce sont ces équipes qui arrivent à produire le même football quelle que soit la composition d'équipe, celles qui intègrent un ou deux jeunes sans déséquilibrer le projet collectif. L'identité collective ne se décrète pas, elle se construit. Elle est basée sur la clarté du projet de jeu et la participation active de ses membres dans sa construction. Une fois le projet de jeu collectif bien approprié, les rôles de chacun bien définis, c'est le fait de croire aux qualités de chaque membre de l'équipe qui donne la conviction de pouvoir accéder à la victoire quel que soit l'adversaire. Cependant, à fortiori en début de saison, la majorité des collectifs n'a pas encore construit son identité collective. Le coach est souvent trop ambitieux et le risque réside dans l'écart entre son idéal et la capacité de l'équipe à produire ce jeu. La solution consiste alors à rester simple et pragmatique en se recentrant sur les moyens du moment. Le coach doit alors prioritairement se consacrer à l'accompagnement des joueurs pour passer

du désir de résultat à la mise en place de moyens pour l'obtenir, comme le précisait Serge Milhas, entraîneur du Biarritz Olympique Rugby, avant de s'imposer à Agen pour le compte de la 2^e journée du Top 14 : "tous les matches ont leur spécificité. Agen à la sienne. Je ne parle pas en termes de résultats comptables, je parle uniquement en termes de moyens et d'investissements. Si on fait le nécessaire, si on mérite on aura la victoire, si on ne mérite pas, on ne l'aura pas. Et si on a fait le nécessaire et qu'ils sont meilleurs que nous, tant pis. Le résultat n'est que la conséquence des moyens que l'on y met". Même stratégie, mêmes effets pour Alain Casanova après la victoire du TFC à Nancy lors de la 3^e journée : "je retiens que, malgré l'absence de six titulaires potentiels et avec douze jeunes issus du centre dans le groupe, on vient de réaliser un match à Nancy avec beaucoup de maîtrise, de solidarité. Avant les points ou le classement, c'est le plus important pour moi".

6/ Individualiser les objectifs de concentration

Une fois le projet d'équipe stimulé, les objectifs de moyens collectifs définis, il s'agit de recentrer les acteurs sur leur concentration. Il convient alors de trouver l'équilibre entre la détermination et la lucidité. Lorsque le groupe est décidé à affirmer ses objectifs communs, c'est souvent la concentration qui fait défaut, notamment dans la fatigue ou lors des temps faibles collectifs. Ces moments doivent être anticipés individuellement pour prévenir, par exemple, un désalignement fatal par excès de générosité défensive. Cependant, même si les informations à prendre afin de répondre à une situation restent communes, le coaching de haut niveau propose un accompagnement spécifique notamment des extrêmes : par exemple, les petits nouveaux, les recrues et les plus expérimentés. Pour les tous derniers invités au grand match, il est fondamental d'anticiper clairement les informations pertinentes sur lesquelles il faut porter son attention dans le jeu afin de ne pas manquer de spontanéité dans un

espace temps réduit. Dans le but de faciliter leur intégration, le coach leur donnera des responsabilités limitées, des tâches simples, tout en valorisant leur rôle dans le projet collectif. Il leur demandera surtout de rester eux-mêmes et de ne pas vouloir ressembler au titulaire, au risque de sur-jouer. Les titulaires doivent accepter le niveau technique des jeunes, le manque d'automatisme des recrues et redoubler d'attention afin de s'adapter à leurs caractéristiques pour leur faciliter la tâche. Leur devoir est de solliciter au maximum les qualités des jeunes, des recrues, pour les renforcer dans ce qu'ils sont et ce qu'ils peuvent apporter avec leurs compétences actuelles. Pour assurer cette dynamique collective, les leaders sont alors indispensables. Même si l'on détecte plus aisément des leaders d'encouragement qui ont la particularité de montrer d'abord l'exemple, il est fondamental d'identifier des leaders d'attention garants de la lucidité du collectif. Ceux-ci sont dotés d'une forme d'intelligence qui leur permet de maîtriser la logique du jeu, d'influencer positivement l'équipe dans la gestion des temps forts et des temps faibles. Leur capacité à rassembler autour du projet collectif, déjà dans la préparation du match, à parler en étant écouté et entendu, donne au collectif une autre dimension dès l'entame de la saison.

7/ Ne jamais oublier que rien ne remplace la préparation personnelle

Même si la réussite passe d'abord par un projet collectif clair dans lequel chacun a un rôle bien défini, accepté et partagé par l'ensemble de l'équipe. Même si la réussite passe par la mise en place de relais qui soutiennent ce projet collectif et le dynamise dans la difficulté, le résultat collectif reste proportionnel à l'élévation du niveau d'exigence personnel. La préparation mentale individuelle doit être irréprochable et autonome, car plus la préparation sera sérieuse et personnelle, plus le joueur sera déterminé et relâché sur le terrain, moins il se souciera de lui et prendra un réel plaisir à jouer avec son adversaire... ■