



Colloque international Football et Recherches

19 et 20 Mai 2008 à Valenciennes

- Intervention : Didier OLLE NICOLLE (DEPF)
Entraîneur Général Clermont Foot Auvergne 63 (ligue 2)

- Thème : Les performances décisionnelles

Définition :

Performance = Optimisation

Décisionnelle = choix – Autorité – Acceptation

★ Par définition, l'entraîneur est un homme de décision, que ce soit dans son type de management, son choix de club, de projet de jeu, de planification d'entraînement, de plan de jeu, de stratégie de match, de choix et remplacement de joueurs, de choix de message...

→ Cela en amont va dépendre :

- de l'environnement
- d'un contexte (résultats/Saison précédente)
- du club (historique-Passé- Président...)
- de la situation (Effectifs/Moyens...)

Exemple : Profil des joueurs :

- # Entraîner en Angleterre ou en France
- # Entraîner à Marseille ou à Valenciennes

• Décisions différentes : // Temps

- Si on vient en pompiers de service...Action ponctuelle
- Ou si on vient créer un projet

« PARCE QUE CE SONT LES HOMMES QUI FONT LA DIFFERENCES ! »

Ex Projet de Clermont Foot // (Premières décisions)

→ Choix de stratégie (Environnement/Passé/Ecp /Perspectives)

- ↪ 2 descentes en 2 ans
- ↪ Joueurs vieillissants
- ↪ Usure psycho de l'environnement
- ↪ Budget réduit
- ↪ Personnalité du Président (Liberté des choix teks au coach !)

→ Choix de stratégie : Audit de 4 jours (Entretiens avec toutes les familles)

- ↪ Notion de durée (2 à 3 ans)
- ↪ Groupe jeun (22 ans) renouvelé à 100%
- ↪ Post Formation « qui a faim » (culture technique L1) (mentalité de l'effort)

1^{er} type de décisions :

Décisions (choix)
- Argumentées (réfléchies)
- Partagées

- Auprès du président/ Actionnaires → Projet/Engagements
- Auprès des joueurs → Adhésion/ (projet/méthode)
 - « Appropriation »
 - Acceptation/Règles de fonctionnement

Ex : Clermont Foot : Joueurs qui acceptent un « challenge »
 « Responsabilisation/Ambassadeurs du Projet »

⇒ « Choix » :

- Méthode de travail
- Profils de joueurs
- Choix système de jeu

Préparation
Cohérence
Définir=Choisir

2^e type de décisions : Décisions anticipées, envisagées

L'entraîneur est un réducteur d'incertitudes, une de ses fonctions est d'envisager les différents scénarios possibles.

évolution du score...
⇒ Ce qui peut se passer dans la saison
⇒ Ce que propose un adversaire (#schémas)
⇒ Ce qui peut arriver dans une rencontre (blessure, expulsion,

★ Cela suppose bien maîtriser la matière « Football » (Compétence)

- ↪ Les systèmes de jeu
- ↪ Les équipes et leurs particularités
- ↪ Les joueurs (Forces en présence)
- ↪ Son groupe...

★ Gouverner c'est prévoir → AVOIR UN COUP D'AVANCE !

★ Prendre des décisions cohérentes : (comprises, constantes)

- // ⇒ Méthode globale de travail
- // ⇒ Messages quotidiens
- // ⇒ Au projet (Club/de jeu...)

• Remarque : A ce niveau il est très important que les joueurs sachent ce qu'on attend d'eux... que ces décisions d'adaptation aient au préalable été travaillées et enregistrées. Pas de place au hasard ou à l'improvisation !!), il faut déjà changer de plan de jeu en cours de route... c'est suffisant comme perturbation !

Ex : Changement de plan de jeu en cours de match

Exemple : Approche technico tactique, on travaille en 4-4-2, bloc médian en zone avec plan de jeu de jouer court et passer par les côtés.

Mais soit 1 expulsé, soit évolution du score... d'où préparer par ex son équipe à évoluer en attaque rapide avec jeu plus discret et plus d'impact sur le deuxième ballon.

Cela ne s'inventera pas en cours de route si on ne l'a pas évoqué, travaillé dans la semaine ou ponctuellement à l'entraînement et s'assurer que les joueurs aient compris l'enjeu, les raisons et aient surtout adhéré à ces nouveaux principes qui correspondent à la situation du match !

★ Décisions adaptables... dans l'attitude et le discours du coach !

Réfléchies

L'aléa sportif dicte notre quotidien !

L'entraîneur est confronté à la loi des séries qui lui impose des choix ou modifications d'attitudes de discours.

Ex : L'entraîneur doit sentir et décider de « ce qu'il va dire », « quand le dire » pour toujours tenir en éveil, motiver et surprendre son groupe et son joueur ! (crédibilité, autorité, garder la main !)

• Décision : Différents « types de débriefing »

Cohérence entre l'attitude (PNL) avec ce qu'on dit !

3^e type d'acte décisionnel → « l'instinct »

- ↪ L'entraîneur doit être entraînant, dynamique et réactif.
- ↪ Sentir les coups (modifications)
- ↪ Tenter des coups (courage !)
- ↪ Cohérence //Discours

« Éviter toute dissonance cognitive entre rôles et statuts souvent vis-à-vis des joueurs cadres, des leaders...Qu'ils soient de vrais donneurs d'exemples, des vrais relais » (Courage de ne plus les aligner ou de les sortir (méforme...))

➔ Répondre aux événements liés à la compétition en dehors de tout « affectif » (ex : Importance du match/public/agressivité...)

Ex Coupe de France : Nîmes/Sochaux (1/4 de Finale C. de France) menés 1 à 3 à 30 de la fin du match.
* 3 changements en même temps (20000 spectateurs, évènement exceptionnel)
* Entraînement changement complet système
* Victoire (4 à 3 → 3 buts des 3 remplaçants)
- 1 Coup Magique

Ex « Inverse » : Mi-temps : mène 3 à 0 avec Clermont
Choix à la mi-temps d'un discours musclé...pour que tout le monde soit concerné...Fin de match (3 à 3)
(Mis de l'inquiétude et du stress dans le groupe !)

REMARQUE : Décisions de l'entraîneur doivent rimer avec « lucidité »

➔ On doit souvent les prendre dans un contexte agressif, d'exubérance (importance du résultat), de stress et de violence psychologique, de fatigue, d'urgence...

D'où l'importance de dédramatiser, se replacer dans notre projet global, donc de confiance et de SAVOIR FAIRE (Capacité technique, ce qu'on a déjà réussi ensemble, confiance, expérience) ➔ « Repères cognitifs »

4^e type de décisions → « Cas exceptionnels »

→ « Gestion de la crise » : (Résultats) – (La préparer !)
Prendre les bonnes décisions... surtout prendre et « occuper la place »
(lucidité/recul/Dire qu'on s'en occupe et qu'on va prendre les
décisions utiles...)

- « Les rencontres » ⇒ Bagarre entre 2 joueurs « cadres »
(Exemples) ⇒ Article de presse indélicat (vie privée des joueurs)
⇒ Joueur atteint d'une maladie (SIDA)
⇒ Coups de fils anonymes, vies privées joueurs entre eux...

→ Il faut réagir vite ! :

Ces expériences montrent que quand les décisions sont prises en cohérence avec le projet et le discours quotidien, c'est non seulement compris mais aussi augmente la « crédibilité » du coach, « du décideur » (renforce sa cohérence et son aptitude à décider et à s'engager !) et surtout renforce le degré d'engagement et d'investissement du groupe et en plus que le « décideur » est courageux et que les joueurs en phase directe avec le projet peuvent compter sur le courage et l'appui du coach en toutes occasions... en contrepartie, on pourra leur demander encore beaucoup plus.

- 3 fois sur 4 la a été le cas et ces situations problèmes nous ont servi à avancer, car elles ont été réglées avec des décisions sensibles, précises et validées. 1 fois c'est resté flou, on a été dans le flou pendant 3 mois et l'entraîneur a perdu sa place !

*** CONCLUSION :**

1. Décisions cohérentes : l'entraîneur doit avoir des convictions quant à sa méthode de travail et son plan de jeu, son exigence et son message.
2. Compréhension des décisions : Il doit s'assurer que les joueurs maîtrisent et adhèrent aux consignes dans le plan de jeu... et intervenir pour avoir un coup d'avance et comme ses joueurs, anticiper et donc agir à temps... c'est là la bonne décision !
3. Le décideur : Ne pas laisser un évènement ou une autre personne décider à votre place... là c'est cuit, si on laisse prendre sa place, perte de crédibilité et la faille est entrouverte... c'est déjà trop tard !
4. Attention ! (Fruit de l'expérience) Déconnecter au maxi la prise de décision de tous les critères (parasites) émotionnels (public/coup de sang...)