

<b>Zeitschrift:</b>	Macolin : revue mensuelle de l'École fédérale de sport de Macolin et Jeunesse + Sport
<b>Herausgeber:</b>	École fédérale de sport de Macolin
<b>Band:</b>	41 (1984)
<b>Heft:</b>	9
<b>Artikel:</b>	L'entraîneur et ses tâches de dirigeant
<b>Autor:</b>	Hotz, Arturo
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-997926">https://doi.org/10.5169/seals-997926</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

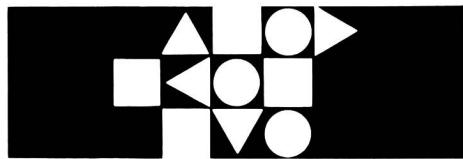
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## L'entraîneur et ses tâches de dirigeant

Arturo Hotz

Traduction: Marianne Weber

*Les entraîneurs nationaux diplômés du CNSE se réunissent périodiquement, sous la direction d'Ernst Strähl, responsable de la formation, pour faire le point sur un problème général ou d'actualité et pour échanger, à ce sujet, leurs idées et leurs expériences. Parmi les nombreuses tâches qu'un entraîneur doit accomplir, il en est une qui joue un rôle primordial: c'est celle de dirigeant! Il faut en effet savoir que, à côté des directives techniques qu'il donne à ses protégés et de l'influence morale et psychologique qu'il exerce sur eux, il lui incombe aussi de résoudre toute une série de problèmes divers. C'est ce thème qui a été mis à l'ordre du jour de la réunion que le Comité national pour le sport d'élite a organisée, récemment en... Alsace. (Y.J.)*

sation, et Konstantin von Bidder, attaché à la formation des responsables d'intendance. Walter Baur, Guido Schilling et Beat Schütz, tous trois au bénéfice d'une formation de psychologue, avaient été chargés de mener les débats qui allaient suivre chaque exposé. Ces discussions de groupe constituèrent, d'ailleurs, le «plat de résistance» du symposium. Cette formule est toujours fort appréciée des participants car, sur la base d'exemples ou de modèles établis à l'avance, ils peuvent analyser à chaud ce qui se rapporte directement à leur situation et trouver, le cas échéant, avec l'aide des représentants d'autres sports, une amorce de réponse, un débouché, une solution peut-être.

### Résolution des problèmes sur la base d'un modèle à quatre phases

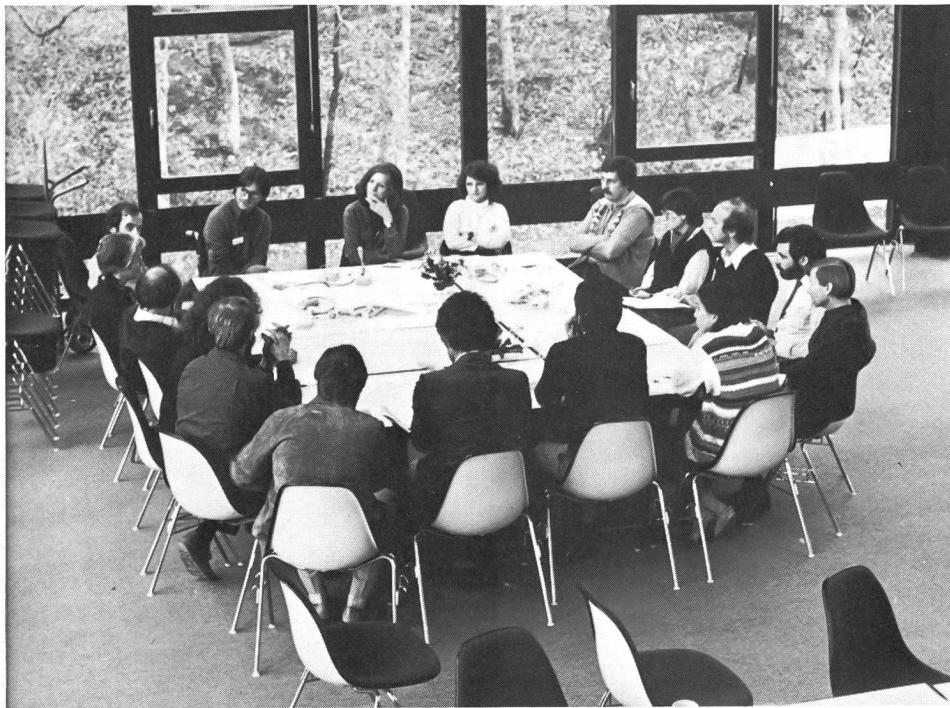
Il existe plusieurs méthodes pour résoudre un problème donné. La plupart ont une structure semblable, mais elles réservent toujours un premier temps à l'analyse qui, une fois le problème cerné, doit conduire à la présentation d'un éventail de solutions et, finalement, au choix des meilleures (critère d'efficacité). En général, le processus de résolution d'un problème est fait de démarches isolées qui formeront, ensuite, la substance du modèle final. Ce genre de procédé technique (voire artisanal) met toujours le *quois* au centre: *que faire pour s'approcher de la solution?* La question du style de gestion et les aspects inhérents à l'instinct (*feeling*) ne sont pas débattus dans ce cas, mais seulement esquissés. De toute façon, il s'agit de rechercher des suggestions de solutions et de proposer les moyens de les réaliser à l'aide de critères complémentaires indispensables et formulés sur la base de réflexions psychologiques.



Ernst Strähl, ici avec Boit (Kenya), célèbre coureur de demi-fond.

### Première phase: analyse de la situation

Par rapport au modèle proposé – sa valeur d'application n'a malheureusement pas pu être débattue en séance plénière – on procéda, dans une première phase, à l'analyse de la situation, la définition des causes ne devant être abordée que plus tard. Certains participants éprouvèrent quelques difficultés à procéder de la sorte. Il s'agissait, en effet, de saisir la situation telle qu'elle se présenterait à un observateur venu de l'extérieur, par exemple, de la manière la plus objective qui soit. Cette étape initiale, que l'on a souvent tendance à négliger dans la pratique, a donné lieu à une approche méthodique et approfondie dans les groupes de travail. Bon nombre de participants ont pu constater, à l'issue de cette recherche, que l'on tire trop souvent des conclusions hâtives sur un sujet, parce que l'on pense trop tôt aux solutions à appliquer ou parce que l'on prend la première cause reconnue comme cause principale.



L'importance du travail de groupe.

#### Deuxième phase: recherche des causes

Dans le processus de résolution d'un problème, la recherche des causes occupe évidemment une place importante. Mais la deuxième phase: celle de l'analyse des causes, a une portée plus étendue encore puisque, en se servant de la méthode de Watson, on tente d'y établir des relations de cause à effet: telle cause est peut-être à l'origine de telle autre, et ainsi de suite. De nouveaux aspects apparaissent, ainsi, dont on doit à nouveau retrouver les causes. En groupe, cette méthode peut être appliquée sous forme d'un petit jeu: sur des feuilles numérotées, on note toutes les causes possibles et imaginables relatives au problème donné puis, par des flèches, on indique la direction de leurs effets. Sera alors déterminée comme cause première, celle d'où partent des flèches, certes, mais vers laquelle aucune n'arrive!

#### Troisième phase: travail de l'imagination

Le système des relations réciproques ayant été défini, les causes formulées – ou la cause première – ayant été décelée(s), la phase créative peut être abordée par la recherche d'idées nouvelles qu'il faut d'ailleurs se garder de confondre avec des solutions. De nombreux entraîneurs commettent cette erreur, ce qui a pour conséquence une action restrictive, leur choix restant par trop limité pour qu'il soit à coup sûr le meilleur!

La méthode la plus connue pour trouver des idées est celle du «brain-storming» (bourse aux idées). Il faut toutefois bien garder à l'esprit le fait que celles-ci ne sont pas jugées, dans un tel cas, de la même façon par tous les participants. La

méthode 635 est sans doute beaucoup moins connue: six participants écrivent chacun trois propositions sur une feuille, puis cinq autres les complètent.

#### Quatrième phase: décision!

Pour prendre une décision, il faut pouvoir s'appuyer sur des arguments solides, qui serviront de critères de qualité lors de l'évaluation des idées présentées et développées en propositions de solutions. La connaissance des données d'un problème est donc de la plus haute importance en la matière. Malheureusement, à Landersheim, cet aspect a été à peine esquissé,

#### Le brain-storming

Le «brain-storming» («crâne en tempête», traduit plus platement par «assaut d'idées») est essentiellement créatif. Son objectif est de faire produire à un groupe, de manière intensive, des idées nouvelles ou originales. On estime, en effet, que dans la recherche d'idées neuves mettant à contribution l'imagination et l'intuition, la puissance créative est plus grande dans le groupe que chez l'individu, les participants s'entraînant, se stimulant, se répondant les uns les autres. (Francis Vanoye)

d'où une appréciation finale très subjective. Pour évaluer au mieux les perspectives de succès d'une entreprise, quelle qu'elle soit – ceci mérite d'être répété –, il convient de disposer de normes parfaitement objectives.

#### La réunion de Landersheim: une pleine réussite!

Si, lors de la réunion plénière, l'un ou l'autre participant s'attendait peut-être à recevoir davantage d'informations de la part des spécialistes présents, tous ont reconnu que les trois jours de cours passés à Landersheim avaient été une réussite. Plusieurs éléments y ont contribué: les entretiens de groupe, en premier lieu, toujours constructifs parce que donnant aux entraîneurs l'occasion de procéder à des échanges d'expériences, la bonne ambiance, ensuite, due en grande partie à l'accueil simple et chaleureux d'«Adidas-France», la qualité de l'organisation, enfin, à mettre au compte d'Ernst Strähl. ■



Le rayonnement de l'entraîneur.