Zeitschrift: Mobile : la revue d'éducation physique et de sport

Herausgeber: Office fédéral du sport ; Association suisse d'éducation physique à l'école

Band: 6 (2004)

Heft: 2

Artikel: Esprit es-tu là?

Autor: Gautschi, Roland / Birrer, Daniel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-995387

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: 12.07.2025

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

Esprit es-tu là?

Un nouveau groupe, un match important et, au bout du compte, une première défaite. Sur les traces du fameux «team spirit», l'observation d'une équipe de jeunes handballeurs donne des clés qui éclairent aussi les autres sports collectifs.

Roland Gautschi, Daniel Birrer

L'esprit d'équipe ne se commande pas. Ni les belles paroles rassurantes, ni les vieux trucs de coaching d'un entraîneur madré, ni même l'argent ne suffisent à l'instaurer. C'est pourquoi l'ABC du team spirit ne devrait pas être, pour l'entraîneur, un gros livre avec des formules obscures et compliquées. Le coach doit savoir précisément où se situent ses athlètes et comment les soutenir. Afin que se vérifie ce que tout le monde sait déjà: une équipe est bien plus que la somme de ses joueurs et des membres qui l'encadrent.

Plus qu'un groupe

On peut distinguer deux sortes d'équipes: les «interactives», celles où les joueurs dépendent à tout moment des autres. On pense aux sports de balle classiques tels que le football, le basketball, le handball ou le hockey sur glace; et les «coactives», au sein desquelles les interactions entre les membres sont nulles ou très limitées. C'est notamment le cas de disciplines comme le tennis de table, l'équitation ou l'escrime. Dans les équipes «sommatives», une forme particulière des équipes «coactives», les membres luttent ensemble mais sans véritable répartition des rôles, aviron, tir à la corde ou poursuite en cyclisme par exemple.

La taille idéale

Le nombre de membres influe directement sur le processus de formation de l'esprit d'équipe. Des études psychologiques ont montré que les équipes de cinq à six membres donnaient les meilleurs résultats du point de vue de la satisfaction des individus et de la coordination de leurs actions individuelles (Baumann, 2002). L'équipe de handball dont il est question dans ces pages est donc représentative d'autres équipes «interactives», qu'il s'agisse de basketball, de football, de volleyball, d'unihockey ou encore de hockey sur glace.

Un samedi après-midi de novembre. Un match de handball se déroule à Meyrin, dans une salle perdue au cœur d'un quartier périphérique sans grâce. Une vingtaine de spectateurs, sans doute les parents des joueurs, garnissent les gradins, tandis qu'au vestiaire, l'entraîneur vocifère pour motiver ses troupes: «Le beau jeu ne suffit pas. Aujourd'hui nous devons prouver que nous nous sommes bien préparés et montrer sur le terrain de quel bois nous nous chauffons». Ses joueurs ont-ils saisi le message? L'entraîneur réussira-t-il à transmettre son enthousiasme, sa rage de vaincre à ses protégés qui, pour l'heure, restent plutôt passifs, certains les yeux rivés sur les lacets de leurs chaussures, d'autres la tête dans les mains, d'autres encore se dandinant sur leur chaise? →

Bibliographie:

- ***Chappuis, R.:*** *L'équipe sportive. Paris, PUF, 1988.*
- ***Jansen, J.:*** *Championship Team Building. Tucson, Winning The Mental Game, 1999. 188 pages.*
- ***Baumann, S.:*** *Mannschaftspsychologie. Methoden und Techniken. Aachen, Meyer und Meyer Verlag, 2002. 222 pages.*
- ***Hossne, E.-H.; Roth, (Ed.):*** *Sport-Spiel-Forschung. Zwischen Trainerbank und Lehrstuhl. Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft, Hamburg, Czwalina Verlag, 1997. 269 pages.*
- ***Krueger, R.:*** *Teamlife. Zürich, Werd Verlag, 2001. 212 pages.*
- ***Trosse, H.-D.:*** *Die erfolgreiche Mannschaft. Aachen, Meyer und Meyer Verlag, 2003. 200 pages.*

Revues spécialisées:

- ***Gautschi, R.:*** *La direction de l'équipe. Interview avec Arno Ehret, in: «mobile» 4/00, pages 12–13.*
- ***Pfister, P.:*** *Une question de feeling pour Lucien Favre. In: «mobile» 4/00, pages 14–15.*
- ***Chervet, Michel:*** *L'esprit d'équipe, ça s'apprend! Gestion des déficits dans le domaine social en basketball. In: «Macolin», numéro 4, 1998.*

Photo: Keystone/Alessandro Della Valle

QUATRE PHASES

«Il y a un temps pour analyser et planifier et un temps pour exécuter. Durant la phase d'exécution, la ligne fixée doit absolument être respectée à la lettre sous peine de menacer le succès à long terme.»

Ralph Krüger, entraîneur de l'équipe nationale suisse de hockey sur glace

Former une vraie équipe est un processus qui prend du temps. Du temps pour apprendre à se connaître, à trouver sa position, à définir des règles internes et à exercer le jeu collectif. Cette marche d'approche comprend quatre phases:

Forming

Point fort: découverte et expérimentation

Les membres cherchent leur place dans l'équipe. Le coach joue un rôle important durant cette phase; il peut accélérer le processus en proposant des entraînements ciblés, en créant un espace de rencontres et en veillant à ce que l'équipe se trouve.

Storming

Point fort: confrontation et conflits

Des tensions apparaissent fréquemment durant cette phase. A ce stade, le statut individuel de chaque membre au sein de l'équipe se précise et des hiérarchies se dessinent. Les objectifs du groupe se précisent également.

Il incombe au coach «de détecter les forces et les faiblesses de chacun des membres du groupe, d'en parler ouvertement à l'équipe et de donner son avis sur le rôle qu'il entend confier à chacun.» (Baumann, 2002).

Norming

Point fort: consolidation et cohésion

L'objectif ici est de résoudre les conflits pour que les membres s'acceptent mutuellement et trouvent un consensus et une forme de coopération harmonieuse.

Performing

Point fort: collaboration et performance

La structure du groupe est stabilisée. Les joueurs connaissent leur rôle et savent ce que l'on attend d'eux. La productivité est élevée, le groupe collabore efficacement.

Si tout était aussi simple...

L'expérience montre que des facteurs tant internes qu'externes peuvent bouleverser ou en tout cas entraver la belle ordonnance des quatre phases précitées. En prenant l'exemple d'une équipe de handball évoluant en «Oberliga», Manfred Wegner et Andreas Wilhelm ont très bien illustré le fait que des mauvaises performances, des blessures ou le spectre de la relégation peuvent entraver ce processus idéal ou en ralentir certaines phases (Wegner, M.; Wilhelm, A.: in: Hessner/Roth, 1997). La connaissance de ces phases permet néanmoins de mieux cibler les priorités dans le cadre du plan de périodisation annuel, afin d'améliorer et d'accélérer le déroulement des différentes phases.

Tout entraîneur qui ignorerait ces étapes et tenterait par exemple durant la phase de confrontation de se montrer le plus autoritaire possible pour imposer ses vues irait à l'encontre de processus naturels et provoquerait des résistances larvées susceptibles de dégénérer en conflit ouvert, généralement au pire moment.

Les jeunes handballeurs âgés de 15 ans ne jouent ensemble que depuis quelques mois. Ils ont dû travailler d'autant plus dur pour apprendre à jouer en équipe qu'ils sont issus des juniors des deux clubs rivaux de Meyrin et de Versoix qui se disputent à longueur d'année des derbys acharnés. →

Photo: Keystone/Eddy Risch

FIXER DES OBJECTIFS

«Les chiffres et les valeurs matérielles sont certes importants lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs mais il ne faut pas oublier que le but ultime est d'être capable de réaliser le bon geste au bon moment.»

Ralph Krüger, entraîneur de l'équipe nationale suisse de hockey sur glace

La tâche du coach consiste aussi à fixer, en étroite collaboration avec son équipe, objectifs à court terme, par exemple pour le prochain match, mais aussi à moyen et à long terme dans le but de stimuler la progression de l'équipe. Fixer des objectifs, y adhérer et tout faire pour les atteindre permet en effet de transformer un groupe hétéroclite en vraie équipe.

Valoriser les capacités plutôt que les chiffres

Dans son livre «Championship Team Building», J. Jansen décrit les objectifs d'une équipe de basketball moyenne possédant trop peu de joueurs de talent pour briguer le titre. L'objectif «gagner le championnat» est irréaliste. L'équipe s'est donc fixé des objectifs qualitatifs: être la plus travailleuse, la plus fair-play et pratiquer un jeu intelligent. Le tout pour gagner le respect des autres et de soi-même. Baumann signale à ce propos qu'il importe de remplacer les bons principes par des objectifs qualitatifs axés sur la pratique. Qu'ils soient physiques/conditionnels, techniques/coordinatifs, cognitifs/tactiques ou psychiques, ces objectifs doivent être quantifiables. Dans son livre «Teamgeist», John Syers insiste lui aussi sur l'importance de définir des objectifs concrets, prenant l'exemple d'une équipe de volleyball proche de l'implosion après une série de défaites et qui réussit à retrouver sa cohésion après s'être fixé l'objectif de respecter à tout prix une certaine tactique lors du prochain match (Syers, 1991).

Décomposer la mission en objectifs partiels

Avoir sans cesse en tête un objectif ambitieux mais lointain peut constituer une pression insoutenable pour l'entraîneur et les joueurs. Il est donc important de définir des objectifs non seulement à long terme mais aussi à court et moyen termes. Baumann introduit la notion d'objectifs «plancher» à court terme, à moyen terme et à long terme. Les objectifs «plancher», ceux qui doivent impérativement être atteints, ont pour but d'atténuer la peur de l'échec pouvant survenir si la barre est placée trop haut. Ce genre d'objectifs est important avec les équipes de jeunes très sensibles à la pression.

Il incombe au coach d'encourager activement le processus de formation d'une équipe. Les joueurs inexpérimentés ont tendance à se fixer des objectifs inadéquats qui n'apportent rien à l'équipe, tels que «je veux marquer au moins cinq buts» ou auxquels on ne peut répondre que par «réussi» ou «manqué» («nous voulons gagner!»).

Fixer des objectifs n'est évidemment pas suffisant; il est tout aussi important de contrôler s'ils sont atteints, ce que les joueurs doivent progressivement apprendre à faire de leur propre chef.

Les anciens rivaux genevois aujourd'hui réunis sous la même bannière s'appellent désormais les «renards», des animaux plus connus pour leur ruse et leur inspiration que pour leur combativité. Mais dans la perspective du match au sommet contre le coleader, Carouge, l'entraîneur exige de ses joueurs qu'ils se comportent en guerriers: «Aujourd'hui, il s'agit avant tout de se battre, car que l'on gagne ou que l'on perde, on retrouvera de toute façon ce même adversaire au tour final.» Le coach se fait insistant auprès de ses joueurs, évoque le parcours de l'équipe, et martèle inlassablement son message: «fight, fight, fight». →

Photo: Keystone/Eddy Risch

ATTRIBUTION DES BONS RÔLES

«Un bon esprit d'équipe dépend essentiellement de deux facteurs: premièrement, le joueur doit connaître son rôle sur le terrain; il doit non seulement l'accepter mais aussi vouloir l'assumer; deuxièmement, le joueur doit connaître son rôle au sein de l'équipe et l'accepter.»

Urs Mühlethaler, ancien entraîneur de handball

Le rôle sportif dépend de la discipline sportive, de la position sur le terrain et de la tactique préconisée. Pour Baumann, il est déterminé par «les attentes liées à l'occupation d'une certaine position».

Le rôle de joueur...

Les joueurs doivent pouvoir répondre à ces questions: «Que dois-je faire? Que puis-je faire? Qu'ai-je le droit de faire? Que suis-je capable de faire?» (Baumann, 2002). En délimitant ainsi les tâches du joueur, l'entraîneur reste maître de la situation; il évite que le joueur ne sorte de son rôle ou l'interprète mal. Le défenseur qui passe son temps à attaquer est un bon exemple de mauvaise interprétation du rôle qui lui est attribué.

Il convient par ailleurs de distinguer entre rôles simples et rôles complexes. Au handball, les ailiers ont une tâche plus clairement définie que celle du meneur de jeu par exemple; mais si un ailier ne connaît pas bien son rôle, il s'impliquera dans des actions qui ne le concernent pas. Il arrive par ailleurs souvent que «les meilleurs attaquants soient plutôt des artistes que des guerriers. Un Jordan aura toujours besoin d'un Rodman.» (Mühlethaler, 1997).

... et de membre de l'équipe

Les joueurs d'une équipe sont investis non seulement de rôles sportifs mais aussi de «rôles sociaux». C'est ainsi que Jansen distingue le «leader» classique, le «conseiller» qui s'occupe de gérer les éléments caractériels, le «directeur social» chargé de maintenir la cohésion de l'équipe, le «motivateur», qui galvanise les troupes par son enthousiasme, sans oublier le «clown» qui assure la fonction d'amuseur public. Le rôle de leader est particulièrement difficile à assumer. Pour Jansen, il nécessite de nombreuses qualités: contrôle de soi, sens éthique élevé, comportement exemplaire, tact, courage et capacité de critiquer de façon constructive. Le leader doit être conscient que son rôle risque de le rendre impopulaire auprès de ses coéquipiers. Il est important que les joueurs soient aussi fiers du rôle social que du rôle sportif qu'ils jouent au sein du groupe. Tous ont ainsi l'impression de contribuer réellement au succès de l'équipe. Baumann distingue différents types: «atypiques, extrémistes, conformistes, complémentaires et polariseurs» (Baumann, 2002). Les films de sport proposent les personnages caricaturaux les mieux réussis; mais comme la réalité de l'entraînement et de la compétition est beaucoup plus compliquée que la fiction, les entraîneurs seraient bien inspirés de ne pas confiner leurs joueurs à un seul rôle très limité. L'entraîneur doit rappeler souvent le rôle de chaque joueur, s'assurer qu'il soit bien compris et accepté et enfin récompenser l'athlète s'il l'a bien rempli.

L'entraîneur a décidé de confier à David le brassard de capitaine. Il devra donc prendre ses responsabilités, tirer l'équipe derrière lui, donner l'exemple, à l'entraînement comme pendant les matchs. Mais il n'est pas très enthousiaste à l'idée d'endosser ce rôle difficile: «J'aime certes donner des conseils aux autres, leur parler et discuter de façon constructive; mais le rôle ‹d'aboyeur› chargé de motiver ses troupes en permanence et de leur remonter les bretelles s'il y a lieu me convient beaucoup moins...» →

PANTALON, PANTACOURT OU PANTAMILONG ?

Trois pantalons pour le prix d'un : avec le Roswell Rock Roll-Up Pant™, Mother Boyle n'est pas avare de nouveautés ! Tissu Adventura Cloth™ délavé à la pierre pour le look. 6 poches à l'avant, à l'arrière et sur les côtés. Bas ajustables et enroulables grâce au système "Roll-Up" et à des pattes de maintien, pour transformer votre pantalon en pantacourt ou mi-long selon la chaleur de la situation. Pour en savoir plus long, allez au plus court : www.columbia.com ou 032-835-5533.

"Ayez toutes les filles à vos pieds, à vos chevilles, à vos genoux."

- Gert Boyle, P.-D.G.

Columbia Sportswear Company®

Photo: Keystone/Michele Limina

COMMUNICATION CLAIRE

«Je ne peux pas m'imaginer diriger une équipe dans laquelle je ne pourrais pas parler individuellement à chaque joueur pour le féliciter ou lui reprocher ses erreurs.»

Marcel Koller, entraîneur de football

La situation décrite dans l'extrait en bas de page traduit bien une situation classique de coaching dans le sens étroit du terme. Dans les sports d'équipe, les modes de communication ne se résument pas à la seule parole. D'où l'importance de maîtriser différents canaux.

Echanges verbaux et non verbaux

On peut globalement distinguer trois modes de communication verbale ou non verbale: entre le coach et un de ses joueurs, entre les joueurs eux-mêmes et enfin entre le coach et l'équipe entière (Syers, 1991).

L'importance de l'émission de messages non verbaux est trop souvent sous-estimée. L'entraîneur n'est lui-même pas toujours très conscient de l'impact de la communication non verbale sur ses joueurs. Il arrive même que son langage corporel contredise ses paroles. Mais pour s'en apercevoir, il a besoin d'un regard extérieur (conseiller, enregistrement vidéo, etc.)

On prend mieux conscience de ces interactions très subtiles entre émetteurs et récepteurs lorsque la communication est brouillée, que les joueurs se parlent sans se comprendre, qu'un message n'est pas perçu ou plus simplement que l'on n'écoute pas. La communication est un art que tous les membres de l'équipe doivent apprendre ensemble. Et l'entraîneur doit bien sûr être le premier à prêcher le bon exemple!

Emettre des messages...

Pour se faire entendre de quelqu'un, il faut laisser parler ses sentiments. Dire «J'en ai marre de voir que chacun joue sa petite partition personnelle» a un tout autre impact que de dire «Notre défense n'est pas bonne parce que chacun joue pour soi». Entraîneurs et joueurs rechignent souvent à exprimer leurs sentiments, de peur d'être mal jugés. Evoquant l'émission de messages, Jansen donne dans son ouvrage dix conseils dont certains méritent une mention ici: se concentrer sur un seul aspect à la fois et parler un langage clair et facile à comprendre pour le récepteur; formuler ses messages de façon positive («jouez intelligemment en défense» au lieu de «arrêtez de faire des fautes»). Après s'être exprimé, le coach comme le joueur, oublie trop souvent de s'assurer de la bonne réception de son message.

...et les recevoir

Si l'envoi de messages est important, leur réception et la réaction qui s'ensuit sous forme de feedback le sont tout autant. L'expérience montre que de nombreux coachs, parmi les meilleurs, donnent plus volontiers un feedback positif ou instructif que négatif. Celui-ci doit également être spécifique. Dire «bien joué!» a moins d'impact que «géniale la façon dont tu as aidé ton coéquipier à se sortir de cette situation délicate». Le feedback doit suivre immédiatement l'action ou la réception d'un message verbal. Il doit être franc et intégré le plus tôt possible dans le processus d'apprentissage. Le coach opérera également une distinction claire entre les efforts fournis et le résultat, surtout lorsqu'il a affaire à des jeunes; il est important de féliciter un joueur qui a fourni de gros efforts, même si ceux-ci se sont révélés vains (Jansen, 1999).

Au coup de sifflet initial, le silence se fait sur le terrain. On n'entend plus que l'entraîneur donner ses instructions et applaudir son gardien après une belle parade. Ce calme semble porter ses fruits: la défense résiste, l'équipe fait pratiquement le match parfait et mène 6 à 1 après 10 minutes de jeu. Mais il suffit d'une faute inutile sanctionnée par une pénalité de deux minutes pour que le vent tourne. Les «renards» si fringants quelques instants auparavant encaissent un 2e, puis un 3e but. De «chasseurs», ils deviennent chassés et prennent six buts en sept minutes! «Mais que faites-vous?» crie le gardien qui commence à perdre son calme. Ses coéquipiers ne lui répondent pas et, sans un mot, remontent le terrain après avoir encaissé un nouveau but.

→

Photo: Keystone/Eddy Risch

CRÉDIBILITÉ

«Il est faux de penser qu'il existe des types d'entraîneurs et des styles de direction qui gagnent et d'autres qui ne gagnent pas. La question n'est donc pas d'adopter un style plutôt qu'un autre. Mais l'entraîneur doit être capable de faire passer son style de direction auprès de ses joueurs s'il entend être crédible.»

Arno Ehret, entraîneur de l'équipe nationale suisse de handball

Il s'agit là d'une situation de coaching classique: le temps à disposition est limité, les joueurs sont épuisés et il faudrait changer énormément de choses... Mais coacher au sens large du terme signifie aussi se faire une certaine idée de l'individu et décider de la manière de se comporter envers ses joueurs.

Trouver les mots justes

Baumann écrit qu'il faut séparer la pause en trois parties (récupération, préparation et mobilisation) et préciser les points que l'entraîneur doit respecter pour gérer au mieux ce moment («analyse du déroulement du jeu», «soutien émotionnel», «soutien social», «soutien analytique» et «soutien informatif»). L'expérience du terrain montre que les choses sont souvent plus compliquées que cela, surtout lorsque la mi-temps ne dure que quelques minutes...

Dans une situation comme celle décrite ci-dessus, pendant un temps mort ou lors d'une discussion avec un joueur sur le banc des remplaçants, les entraîneurs doivent donner des instructions claires, que leurs joueurs seront à même d'appliquer. Il peut se révéler très utile que le joueur se souvienne lui-même d'une situation similaire et de la façon dont il avait alors résolu le problème. L'entraîneur doit savoir précisément comment réagir. Jansen parle à ce propos de «discours de compétition» (1999). Celui-ci doit être le plus bref, concis et ciblé possible («quick, short and specific»).

Je suis à l'image de mon coaching

Le style de coaching en dit long sur la personnalité de l'entraîneur, sur la façon dont il considère ses joueurs et son sport, dont il interprète son rôle et dont il voit le monde. Pour de nombreux entraîneurs, seule importe la victoire, la fin justifiant pratiquement tous les moyens, jusqu'à la manipulation des joueurs. La plupart des entraîneurs d'équipes professionnelles appliquent de tels principes «behaviouristes», qui s'appuient sur la récompense et la punition. Il est difficile de leur reprocher cette attitude quand on sait qu'une épée de Damoclès est suspendue en permanence au-dessus de leur tête.

A cette approche s'opposent un certain nombre d'entraîneurs que l'on peut qualifier d'humanistes, pour lesquels les expériences positives accumulées par leurs joueurs sont plus importantes que la victoire, ce qui ne signifie pas que l'un exclut l'autre!

De toute façon, le succès ne dépend pas fondamentalement de l'approche choisie (cf. citation d'Arno Ehret). L'entraîneur d'une équipe de juniors a trop souvent tendance à imiter l'entraîneur qu'il admire le plus et à négliger un aspect important, à savoir que les jeunes pratiquent des sports d'équipe pour d'autres raisons que les professionnels. Des études montrent que chez les adolescents, le plaisir de jouer diminue si le coach tend à trop privilégier les résultats. Les entraîneurs doivent donc faire preuve de doigté, sans tomber d'un extrême à l'autre: il est en effet tout aussi faux de penser que les juniors n'ont rien à faire de la victoire et qu'ils adorent perdre le sourire aux lèvres.

Pendant la mi-temps, le coach est seul à s'exprimer. Encore essoufflés, les joueurs écoutent ses instructions en suçotant leurs bidons de boissons: «Ils sont à notre portée», s'écrie-t-il avant d'indiquer ce qu'il faudrait améliorer pour retrouver la maîtrise du jeu. Un joueur essaie toutefois de dire quelque chose, mais personne ne veut l'écouter. La sonnerie indiquant le début de la deuxième mi-temps vient en effet de retentir. →

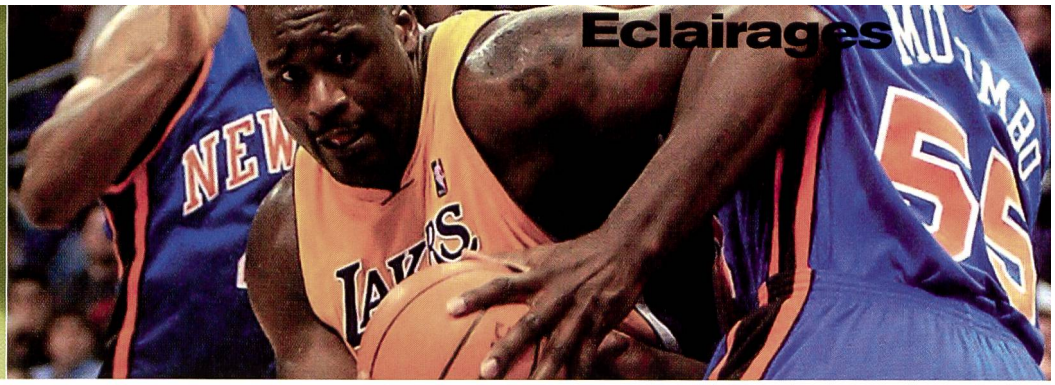

Photo: Keystone/Armando Arorizo

DÉNOUER LES CONFLITS

« Une dispute permet de mettre le doigt sur un conflit latent et de le résoudre. »

Pat Riley, entraîneur de basketball

Il serait naïf de croire que dans une équipe, tout le monde doit s'aimer. Il existe suffisamment de contre-exemples montrant qu'on peut réussir même si les rapports entre coéquipiers sont très tendus. Mais à long terme, un groupe ne peut s'imposer que s'il apprend à gérer ses conflits de façon constructive.

Tout conflit appelle une solution

Il arrive fréquemment que les conflits soient larvés. On le voit au fait que l'engagement de certains joueurs laisse à désirer, en raison par exemple, de problèmes relationnels latents avec l'entraîneur. Transporté sur le terrain, le conflit peut paralyser l'équipe et même déboucher sur un refus pur et simple de jouer. Il arrive aussi qu'un conflit soit mal ciblé et se traduise par un malentendu, parce qu'il est imputé aux fausses personnes ou à de fausses raisons. C'est l'exemple classique du joueur qui se plaint auprès de son capitaine de devoir évoluer à un poste ne lui convenant pas au lieu de s'adresser directement à l'entraîneur.

Autruche, requin ou nounours?

Une multitude d'approches permettent de régler les conflits. Certaines personnes adoptent la politique de l'autruche qui se cache la tête dans le sable pour ne pas voir le problème. D'autres, tels un requin, préfèrent la manière forte et cherchent à sortir à tout prix de l'impasse, sans égards pour l'entourage. D'autres encore, à l'image d'un gros nounours, battent rapidement en retraite, espérant ainsi désamorcer la situation (Jansen, 1999). Aucune de ces approches ne constitue la panacée, il convient donc de les moduler en fonction de la situation.

L'expérience montre qu'il vaut en général mieux éviter les critiques trop négatives, un principe qui vaut aussi pour les relations entre les joueurs eux-mêmes. On peut conseiller aux «démolisseurs» de se taire et d'éviter en tout cas d'émettre tout jugement de valeur. Car souvent, la difficulté éprouvée à résoudre un conflit vient de la façon dont il est abordé et dont on essaie de le solutionner. Il faut absolument s'attaquer non pas à la personne mais au problème. Mieux vaut par exemple dire «j'ai l'impression d'être toujours démarqué et je ne reçois jamais le ballon», plutôt que «il joue toujours tout seul.» m

Quelques jours plus tard, David, le capitaine, met tranquillement les choses au point après l'entraînement: «Une équipe grandit quand ses membres sont capables de surmonter ensemble leurs problèmes» affirme-t-il. Mais Nicolas, qui joue au poste d'ailier, l'interrompt brusquement: «Nous ne formons pas une équipe. Nous sommes un ensemble d'individualités qui essaient de jouer ensemble. Ce n'est pas comme Carouge! Ça c'est une vraie équipe! Nous, nous avons toujours besoin de quelqu'un d'extérieur pour nous motiver», dit-il en claquant le porte des vestiaires.

«Onze amis sur le terrain?»

Dans les ouvrages spécialisés, on appelle cohésion l'ensemble des forces qui unissent une équipe. La cohésion comprend des aspects liés aux tâches mais également des aspects sociaux.

Cohésion et performance

Il serait intéressant de trouver un rapport de cause à effet entre cohésion de l'équipe et performance. Les enquêtes menées dans différents sports d'équipe n'ont pour l'heure pas permis de confirmer cette hypothèse de travail. Dans le cadre de l'une de ces enquêtes, on a notamment interrogé pendant deux saisons les joueurs de deux équipes de volleyball et analysé leurs performances.

Les chercheurs ont comparé la cohésion de l'équipe au moment X avec la performance au moment Y, puis la cohésion au moment Y avec la performance au moment Z. Bilan de l'opération: les performances étaient variables alors que la cohésion, elle, restait plus ou moins stable.

Source: *A. Wilhelm, S. Drews,: Hossne, Roth (éditeur): p. 140–142. cf. bibliographie en page 8).*