

L'équipe en sport individuel: un exemple en voile

La notion d'équipe ne s'applique pas uniquement aux groupes de sports collectifs. Dans certains sports individuels, les athlètes sont soumis à un entraînement collectif. Comment préserver la cohésion de l'équipe lorsque les partenaires d'entraînement deviennent adversaires en compétition ?

On parle généralement d'équipes pour désigner des groupes dont les membres accomplissent une performance collective. Les exploits successifs des équipes de France de handball, de football et de rugby, au cours de ces dernières années, ont été autant d'occasions de souligner l'importance de la force collective et de « l'esprit d'équipe » manifestés par ces groupes.

Il existe aussi des groupes qualifiés d'équipes dans certains sports individuels. C'est le cas notamment des équipes de France de voile (mais aussi de canoë-kayak, de judo, de tir à l'arc, etc.), au sein desquelles des sportifs s'entraînent collectivement sous la responsabilité d'un entraîneur. Les responsables et les entraîneurs de la préparation olympique (PO) accordent à la notion d'équipe une place centrale dans leur projet de préparation de l'élite en voile. Cette valorisation s'inscrit dans une stratégie de préparation sportive : l'organisation collective est conçue comme une condition d'efficacité de la préparation des athlètes dans chaque série olympique. Elle témoigne aussi de l'affirmation de valeurs* de coopération* [voir p. 43-46] prônées au sein de la Fédération française de voile (FFV).

Dans ce cas, la notion d'équipe ne présente pas la même évidence que dans le cas des équipes de sports collectifs. Que signifient les notions d'objectif commun et d'identité collective dans un contexte de très forte rivalité, comme celui de la préparation olympique où, un seul athlète (ou équipage) pouvant être sélec-

tionné aux Jeux olympiques, le succès de l'un (sélection) coïncide *ipso facto* avec l'échec de l'autre (non-sélection) ? Les conditions dans lesquelles de tels groupes s'organisent et s'accommodent de relations de concurrence en leur sein sont mal connues, et n'ont actuellement fait l'objet que de rares études.

Une analyse de l'organisation des équipes olympiques de voile⁵⁶ permet de cerner les problèmes qui se posent à l'entraîneur. Trois caractéristiques des formes typiques de l'organisation de cette collaboration* seront décrites et illustrées par un exemple décrivant un cas réel observé en compétition⁵⁷.

Une stratégie de préparation sportive

Les contraintes spécifiques de l'entraînement, en voile olympique, imposent aux athlètes de se préparer avec des partenaires, la performance n'étant évaluable que par rapport à celle d'autres athlètes. Il est pratiquement impossible pour un athlète, fût-il de haut niveau, d'évaluer sa vitesse à l'entraînement (et donc l'efficacité de ses réglages ou de sa technique), en l'absence d'éléments directs de comparaison fournis par des partenaires d'entraînement navigant dans les mêmes conditions de vent et de mer.

Cependant, le modèle d'équipe valorisé au sein de la FFV ne se limite pas à désigner des partenaires d'entraînement servant de références de performance. Ce modèle est plus ambitieux : il vise à ce que chacun concilie son projet individuel et un projet collectif, avec pour objectif commun de faire en sorte que le sélectionné français aux Jeux olympiques (quel qu'il soit) réalise une haute performance. Cette stratégie est explicite : les dirigeants et les entraîneurs ont publié un document présentant le projet de la PO (FFV, *Guide de l'équipe de France, préparation olympique de Sydney 2000*), destiné à tous les acteurs impliqués, dans lequel ils prônent une

⁵⁶ Précisons que les compétitions, dans les « séries » (catégories de bateaux) olympiques, opposent principalement des athlètes individuels (séries « solitaires ») ou des équipages de deux équipiers (séries « doubles »), contrairement aux compétitions dites « en équipage » (par exemple, les courses au large ou la coupe de l'America), qui opposent de véritables équipes, comparables aux équipes de sports collectifs.

⁵⁷ Les dialogues entre les entraîneurs et les athlètes sont extraits d'enregistrements réalisés en situation. De même, les commentaires des entraîneurs sur leurs actions proviennent d'entretiens d'autoconfrontation conduits *a posteriori* avec eux. Ces entretiens ont consisté à confronter chaque entraîneur à l'enregistrement vidéo de ses comportements, et à solliciter une explication détaillée de ses actions, communications, interprétations, focalisations et sentiments, au cours de son activité.

« synergie des ressources collectives au service de chacun » et une « optimisation des compétences et ressources collectives » au sein des équipes de série. La préparation olympique est donc conçue comme une tâche collective, à la réalisation de laquelle collaborent des athlètes à un échelon global, tout en étant concurrents à un échelon local. Cette dimension collective de la préparation se concrétise par l'engagement contractuel des athlètes dans un programme collectif, défini en concertation avec l'entraîneur, et dans des projets collectifs (par exemple, analyser un plan d'eau, mettre au point un mât ou une voile, etc.).

EN RÉSUMÉ

- *En voile, la nécessité de comparer les performances des athlètes impose une organisation collective de l'entraînement.*
- *Au-delà de cette nécessité, l'objectif est de favoriser les progrès de chacun grâce aux ressources collectives.*

L'affirmation de valeurs de coopération

Le choix de s'entraîner en équipe, dans le cadre de la PO de voile, ne se justifie pas seulement par un souci d'efficacité. Les nations étrangères ont d'ailleurs d'autres modèles de préparation qui ont fait leurs preuves. Cette option repose fondamentalement sur l'affirmation de valeurs. Il s'agit, selon le projet de la FFV, de développer un « esprit d'équipe » et une « vision commune », de « susciter, chez chaque acteur du projet, un fort sentiment d'appartenance à l'équipe de France, et l'adhésion à un projet commun. Chacun doit se sentir responsabilisé, écouté, reconnu et utile dans la conduite de ce projet d'exception, incité à prendre des initiatives et à se dépasser. Cela doit favoriser l'affirmation d'un langage commun et d'une culture partagée au sein de toute l'équipe ».

Pour ce faire, quatre conditions sont requises :

- *« jouer le jeu totalement, c'est-à-dire s'impliquer de façon intense et authentique dans le travail de l'équipe ;*
- *prendre part activement aux décisions collectives engageant l'ensemble de l'équipe (programme, choix à l'intérieur du budget d'une série, etc.) ;*
- *respecter les contraintes temporelles et matérielles de l'organisation collective (ponctualité, respect des tâches assignées, etc.) ;*
- *exprimer son point de vue sur le fonctionnement collectif, et plus généralement sur tous les thèmes touchant à la préparation. »*

Pour les entraîneurs, ce choix détermine des contraintes particulières dans la gestion de leur équipe. Il les confronte notamment à des dilemmes parfois difficiles concernant l'aide aux athlètes qu'ils ont pour mission de préparer [voir p. 114-116].

EN RÉSUMÉ

- *L'implication dans un entraînement collectif, en sport individuel, suppose l'adhésion des athlètes et de l'entraîneur à des valeurs et à un projet commun.*

Le dilemme fondamental de l'entraîneur

Comment favoriser la coopération entre des athlètes adversaires pour la sélection olympique ? Comment collaborer avec chacun de façon impartiale (sans que les autres considèrent cette aide comme un privilège accordé à l'un de leurs adversaires) ? Comment collaborer avec l'ensemble de l'équipe au cours des compétitions, dans des situations où les rivalités individuelles s'expriment le plus manifestement ? Comment se montrer équitable en n'aidant pas tel ou tel athlète davantage que tel autre, tout en préparant chacun de façon individualisée (en fonction de ses besoins particuliers) ?

Ces questions traduisent l'un des dilemmes auxquels chaque entraîneur d'une équipe de voile est confronté (et plus généralement, tout entraîneur chargé de la préparation collective de groupes en sports individuels, dans un contexte de forte rivalité). Lorsqu'il singularise son intervention et aide un athlète individuellement, l'entraîneur peut être considéré par les autres membres de l'équipe comme l'allié privilégié de l'un de leurs adversaires. À l'inverse, s'il cantonne ses interventions à des instructions d'ordre général, et seulement collectives, l'entraîneur ne remplit pas son rôle*, car il ne peut aider chacun de façon à répondre efficacement à ses besoins. Comment, dans ces conditions, susciter une confiance suffisante au sein de l'équipe pour permettre une réelle collaboration avec plusieurs athlètes ? Comment collaborer avec l'ensemble de l'équipe et, dans le même temps, avec chaque athlète ?

Ces questions sont rarement abordées explicitement au sein des équipes de voile. Pourtant, la viabilité de telles situations ne va pas de soi. Elles font l'objet d'un travail permanent au cours des interactions au sein de l'équipe. Ce travail produit des équilibres précaires, comme en témoignent périodiquement les tensions ou

conflits mettant en jeu des problèmes d'équité ou de partialité dans une équipe. Ces équilibres peuvent aussi être suffisamment stables pour permettre à ce genre d'équipe, *a priori* contre-nature, de s'organiser de façon viable et efficace pendant une ou plusieurs olympiades.

Quelle organisation caractérise de telles équipes ? Existe-t-il des principes régulant les collaborations entre entraîneurs et athlètes ?

EN RÉSUMÉ

- *L'entraîneur doit à la fois collaborer avec l'ensemble de l'équipe et adapter ses interventions à chaque athlète.*
- *Pour éviter les conflits et instaurer un climat de confiance, il lui faut procéder à un rééquilibrage permanent.*

Espaces publics et privés de collaboration

Les interactions entraîneurs/athlètes peuvent s'inscrire dans deux espaces de collaboration. Le premier est public, car l'entraîneur y organise une collaboration non exclusive avec l'ensemble de l'équipe, au vu et au su de chacun. Cette collaboration s'organise simultanément avec plusieurs athlètes, ou concerne successivement chacun d'entre eux. L'entraîneur cherche à aider l'équipe dans son ensemble, davantage qu'un athlète en particulier. À l'opposé, dans l'espace privé, l'entraîneur s'engage (momentanément) dans des collaborations exclusives avec l'un des athlètes, collaborations dont aucune information ne filtre. Les deux exemples suivants illustrent la délimitation de ces deux espaces de collaboration.

Communiquer des informations tactiques aux athlètes

Cet épisode met en scène un entraîneur et deux athlètes (barreurs de dériveurs solitaires) avant le départ de la première régata de la journée. L'entraîneur a précédé les athlètes sur le plan d'eau. Lors de l'autoconfrontation, il a expliqué qu'il nourrissait des doutes vis-à-vis des prédictions fournies par sa carte de courant, et qu'il souhaitait vérifier leur validité. Après de multiples mesures, consultations de la carte, et sondages de la profondeur de l'eau, il a acquis la conviction que l'orientation du courant était modifiée par un banc de sable situé à l'endroit précis de la ligne de départ. Comprenant alors la raison pour laquelle les prédictions étaient faussées, l'entraîneur a cherché à repérer ses deux athlètes, qui s'entraînaient sur le

parcours. Ayant localisé d'un d'eux, il le rejoignit rapidement et l'interpella : « Bertrand ! Le courant vient du 350 là ! Attention, ce n'est pas ce qu'il y avait sur la carte hein ! Alors, je me demande si on est exactement au même endroit parce que sur la carte, il y a un haut-fond, là, en bas du cercle, tu sais ? Et de l'autre côté de ce haut-fond, le courant vient plus du Nord, ce qui expliquerait pourquoi, au départ, le courant n'est pas le même... Sur le bord tribord, au départ, tu peux être épaulé à 45° par le courant ! ». L'entraîneur a accompli ensuite la même démarche auprès du deuxième athlète, lui communiquant les mêmes observations et interprétations. Il a commenté cet épisode de la façon suivante : « Quand tu vois un truc comme ça, tu es là pour ça, hein ! 350 degrés par rapport à 280, ça fait une sacrée différence ! Il faut tout de suite aller leur dire, mais le problème, c'est de leur dire vite. J'ai essayé d'être le plus précis possible. ».

Dans de tels cas, les entraîneurs livrent les informations (observations ou interprétations) dont ils disposent sur les conditions de vent et de mer, pouvant aider à la conception de leur stratégie de course. Tout se passe comme si les entraîneurs considéraient que certaines informations, ou aides, devaient être partagées avec tous les membres de l'équipe, et non pas réservées à tel ou tel athlète.

Discuter de « sa » régates avec chaque athlète

Cet épisode concerne les mêmes acteurs que ceux de l'exemple précédent. La scène s'est déroulée dans la zone d'arrivée, à l'issue de la première régates du championnat. L'un des deux athlètes (Bertrand) venait de couper la ligne d'arrivée, réalisant une excellente performance. Le deuxième (Pierre) était encore en course, à une place décevante, que l'entraîneur imputait à des lacunes dans la mise au point de son bateau. L'entraîneur s'approcha de Bertrand, et le félicita. Il lui demanda ensuite comment il avait perçu le comportement de son mât, utilisé pour la première fois. L'entraîneur a commenté ainsi sa préoccupation : « Ce que je voulais, c'était tout de suite avoir ses impressions, ses premières sensations d'utilisation de ce mât, parce que l'intérêt de cette régates, c'était l'essai de ce mât. Je l'ai vu pendant la manche, j'avais l'impression que ça n'allait pas mal... Surtout, je voulais le faire parler, avoir ses impressions. ». Il a ajouté : « Cela confirme ce qu'on pensait. Bon, c'est peut-être un peu extrême, le mât est peut-être un peu trop raide. Il faut encore essayer. Il est souvent gêné, Bertrand, il a du mal à faire du cap parce qu'il a habituellement un mât souple. ».

Pierre est arrivé à cet instant. L'entraîneur a alors cherché à engager la communication avec lui, mais, sans réponse, a préféré « ne pas insister ». Reprenant sa discussion avec Bertrand, il a laissé Pierre s'éloigner. L'entraîneur a commenté son attitude ainsi : « Connaissant Pierre, à la limite il vaut mieux le laisser tranquille. Quand ça ne va pas, et que ça s'explique facilement, ce n'est pas la peine d'en rajouter. Si je viens lui dire : Pierre, ton bateau était mal réglé ? Ça va l'énerver. C'est évident, tous les deux on sait très bien qu'aujourd'hui, connaissant Pierre ce n'est pas la peine. ». Un dialogue avec Pierre s'est cependant noué, un peu plus tard. L'entraîneur a précisé, lors de l'autoconfrontation, que « Pierre a du mal à échanger tout de suite. Il lui faut un certain temps, d'ailleurs c'est ce qui s'est passé après, petit à petit il a parlé. Et si je ne lui parle pas, c'est lui qui me parle après. On entre dans ce processus, plutôt que de lui tirer les vers du nez. Parce que, dans ce cas, tu le fermes de plus en plus ! Bertrand c'est le contraire. Bertrand, quoi qu'il arrive, même s'il est quarantième, il vient tout de suite me voir, il vient tout me raconter. Ils sont complètement opposés. ».

Cet épisode est lui aussi typique de nombreuses interactions entre l'entraîneur et les athlètes en compétition. Il s'agit, pour l'entraîneur, de pouvoir discuter de sa régates avec chaque athlète à leur arrivée, c'est-à-dire d'analyser les événements de la régates écoulée, en confrontant son point de vue et celui de l'athlète, en vue de préparer la suivante. Dans ce type de situation, l'entraîneur s'engage avec chaque athlète dans une collaboration organisée autour de préoccupations propres à chacun. Ils nouent des « intrigues de collaboration » relativement distinctes et indépendantes les unes des autres. Ces intrigues s'inscrivent elles-mêmes dans le cadre plus large de l'histoire des relations que l'entraîneur entretient avec chacun et de sa connaissance personnelle des athlètes.

EN RÉSUMÉ

- Dans l'espace public, l'entraîneur donne des informations à toute l'équipe.
- Dans l'espace privé, il collabore individuellement avec chaque athlète.

Collaboration diffuse et collaboration focalisée

La collaboration des entraîneurs avec les athlètes de leur équipe fluctue entre deux modalités différentes au cours des compétitions. D'une part, ils manifestent une attention quasi permanente à

l'activité de l'ensemble des athlètes au cours de leur préparation. Nous qualifions cette modalité de « collaboration diffuse* », car la préoccupation des entraîneurs est davantage de maintenir un lien et d'ouvrir des possibilités de collaboration avec chacun que d'intervenir de façon déterminée auprès de tel ou tel athlète. Dans de nombreux cas, il s'agit seulement de manifester leur présence et leur disponibilité, ouvrant ainsi des possibilités d'échange avec les athlètes, ou de surveiller le bon déroulement de la préparation. D'autre part, ils interviennent avec des intentions précises, comme inciter un athlète (ou un équipage) à se concentrer sur un aspect particulier de la stratégie de la régates, ou lui soumettre des observations sur sa technique de navigation et ses réglages. Cette modalité est qualifiée de « collaboration focalisée* », car l'objet de la collaboration est précisément orienté par les préoccupations ou l'activité d'un régatier particulier ou de plusieurs régatiers.

Surveiller la préparation de l'équipe

Cette scène décrit une équipe de 470 (dériveur double). Elle s'est déroulée avant le départ de la première régates d'un championnat. Les quatre équipages naviguaient vers la zone de course. L'entraîneur accompagnait la flottille à distance, en jetant périodiquement un coup d'œil aux quatre bateaux. Ils étaient relativement dispersés, contraints de tirer des bords. L'entraîneur effectuait périodiquement des relevés de vent sur le trajet. Alors que l'équipe parvenait dans la zone de course, il s'approcha de l'un des 470, puis le suivit en l'observant attentivement. Soudain, il demanda au barreur : « Au niveau du volume de la voile, comment tu le sens ? ». Le barreur fit une moue dubitative. L'entraîneur lui dit : « Tu es assez bordé ! Tu as vu le volume qu'il y a en bas ? Ça ne m'a pas l'air mal, les réglages, là ! ». L'entraîneur prolongea silencieusement l'observation quelques minutes, puis rejoignit rapidement un autre équipage. Il réédita la même procédure avec les quatre équipages. Lors de l'autoconfrontation, l'entraîneur a expliqué : « Je les ai rejoints, j'ai regardé les voiles, comme d'habitude ! Souvent, avant les manches, ils se règlent, ils adaptent leurs réglages aux conditions de vent et de mer. Là, il y avait quand même pas mal de vagues. Après, d'un bord sur l'autre, je regarde si c'est symétrique, si c'est adapté aux vagues, et puis je leur fais un retour sur ce que j'ai observé. J'ai une sorte de check-list : réglages du foc, de la grand-voile, du cintrage du mât, de la dérive, et puis aussi la conduite. »

Les bateaux naviguaient désormais sur le parcours, et avaient largement dépassé la ligne de départ. À ce moment, l'entraîneur se montra très

attentif aux mouvements du comité de course, consultant fréquemment sa montre. Puis il rejoignit chacun des équipages pour les mettre en garde : « Attention, n'attendez pas trop pour revenir vers le comité, il peut lancer la procédure à tout moment, maintenant ! ». Lors de l'autoconfrontation, l'entraîneur a fait le commentaire suivant : « Le problème, c'est qu'avec ce programme il n'y a pas d'heure de départ précise. Donc on ne sait pas combien de temps on peut s'entraîner. C'est pour ça que je leur dis qu'il faut retourner vers le bateau comité, parce qu'ils étaient déjà assez loin de la ligne de départ, et que le comité pouvait donner le départ à tout moment. »

Cette séquence est typique de l'engagement des entraîneurs dans leur collaboration avec les athlètes avant une première régates dans la journée. Il s'agit pour eux tout à la fois de s'imprégner des conditions météorologiques du jour, d'appréhender l'état de préparation de chaque régatier, de vérifier l'adéquation des réglages adoptés aux conditions de vent et de mer, de les aider à affiner ces réglages, et de surveiller le *timing* de leur préparation. Dans ces moments, la préoccupation globale des entraîneurs est de s'assurer que tout va bien pour chacun des athlètes de l'équipe, et de manifester ostensiblement leur présence à proximité des régatiers.

Inciter un athlète à se concentrer sur le départ

Cet épisode met en scène l'entraîneur d'une série solitaire et l'un des athlètes, quelques minutes avant le début d'une procédure de départ. Les quatre athlètes de l'équipe naviguaient en direction de la ligne de départ, accompagnés par l'entraîneur. Celui-ci surveillait leur préparation depuis quelques minutes sans intervenir. Alors que les bateaux arrivaient dans la zone de départ, il s'approcha de l'un des athlètes et l'interpella : « Philippe ! Ce qui est important, là, pendant cette régates, c'est de bien travailler les fondamentaux du départ, ce qu'on a vu, hein, les intervalles, les "ventres", tout ça... Parce qu'avec Pierre (un autre athlète de l'équipe), on a bien travaillé cela à Murcia, et c'est très important hein, et ça paye ! ». Au cours de l'autoconfrontation, l'entraîneur a commenté ainsi cette intervention : « C'est la dernière régates avant la sélection, donc il faut que j'insiste sur des trucs qu'on a travaillés récemment et qui me paraissent importants. Avec Pierre, on l'avait fait à Murcia, mais Pierre était seul, Philippe et Patrick n'étaient pas là, donc il faut que je rattrape le temps perdu, avec eux. Il fallait que je leur en parle avant le départ. »

Cet épisode illustre bien le passage d'une collaboration diffuse (lorsque l'entraîneur surveille le bon déroulement de la préparation de l'ensemble de l'équipe) à une collaboration focalisée (lorsqu'il intervient auprès de Philippe dans le but de l'inciter à se concentrer sur les fondamentaux du départ, afin de lui permettre de compenser son absence lors de la précédente compétition). L'entraîneur exerce une veille permanente des besoins potentiels de l'ensemble des athlètes, de laquelle surgissent les occasions d'interactions avec l'un ou l'autre des athlètes, orientées par des objectifs plus précis. On peut aussi qualifier respectivement ces deux modalités de « collaboration par liens faibles* » et de « collaboration par liens forts* ». La première consiste à ouvrir des opportunités de collaboration, sans se concrétiser nécessairement par des interactions effectives (il s'agit de manifester sa présence, de se montrer disponible, de se tenir prêt à intervenir, etc.). La deuxième consiste à s'engager dans une interaction centrée sur une préoccupation ou un problème particuliers avec un ou plusieurs athlètes.

EN RÉSUMÉ

- ▶ *La collaboration diffuse ouvre des possibilités d'interaction avec un ou plusieurs membres de l'équipe.*
- ▶ *La collaboration focalisée est centrée sur la préoccupation particulière d'un ou de plusieurs athlètes.*

Partage égalitaire ou inégalitaire du temps de collaboration

Dans le laps de temps disponible avant le départ pour préparer la régata, les entraîneurs s'engagent systématiquement dans une séquence au moins de collaboration avec chaque athlète de leur équipe. Leur aide est donc partagée entre les athlètes. Ce partage varie cependant dans la durée. Il offre deux sortes de configuration :

- il est égalitaire lorsque les entraîneurs consacrent une part sensiblement égale de leur temps à chaque athlète ;
- il est inégalitaire lorsque les entraîneurs consacrent à l'un (ou à quelques-uns) des athlètes une part sensiblement plus importante de leur temps.

La préparation « sans histoire » d'une régata

Cet épisode met en jeu l'entraîneur d'une équipe composée de cinq équipages de catamarans, dans la phase d'entraînement précédant le départ d'une régata. Les cinq équipages se préparaient séparément, et étaient dispersés sur le parcours. L'entraîneur rejoignit successivement chacun d'eux, plusieurs fois au cours de la période de préparation, passant de l'un à l'autre des bateaux. Chaque fois, l'entraîneur observait les réglages des voiles et les comportements des équipiers. Puis il échangeait brièvement avec les membres de l'équipage en leur soumettant ses propres observations. L'analyse montre que cet entraîneur a collaboré, au total, entre 2 minutes 30 et 3 minutes avec chacun des cinq équipages. Lors de l'entretien d'autoconfrontation, l'entraîneur a commenté ainsi cet épisode : « J'ai simplement besoin d'être sûr qu'ils ont tous regardé les conditions de vent, qu'ils ont fait un essai de vitesse au près, qu'ils ont fait un essai au portant. C'est juste un contrôle... poser des questions pour voir... pour savoir aussi dans quel état d'esprit ils sont. Et puis, pour eux, c'est une stimulation. Si je leur dis : t'as vu le courant ? et qu'ils ne l'ont pas fait, ils vont se dire : il faut qu'on fasse gaffe au courant ! Donc, ça leur rappelle les choses à regarder avant le départ, la check-list. ».

Cet épisode est typique de la gestion, par les entraîneurs, d'une séquence de préparation de régata qui se déroule selon un cours ordinaire (ou « sans histoire »). Il s'agit pour eux de surveiller le bon déroulement de cette préparation en partageant leur temps entre les différents athlètes (ou équipages) de l'équipe. La durée de la collaboration avec chacun est plus ou moins longue selon le nombre des athlètes de l'équipe (dans l'exemple décrit plus haut, cette durée est relativement courte car l'équipe est particulièrement nombreuse).

L'énigme du mât des Jeux

Cet épisode concerne l'entraîneur d'une équipe de trois athlètes « solitaires » et l'un des athlètes de cette équipe (Bertrand). Il s'est déroulé à l'arrivée de la deuxième régata de la journée. Les deux membres de l'équipe ayant déjà franchi la ligne d'arrivée s'approchèrent du bateau de l'entraîneur. Celui-ci les félicita, et s'engagea dans une conversation avec eux à propos de leur départ. Le troisième athlète (Bertrand) arriva un peu plus tard, réalisant une médiocre performance, très en deçà de ses attentes (il avait notamment gagné la première régata de la journée et faisait figure de favori du

championnat). Cet événement inattendu était extrêmement préoccupant pour l'entraîneur, en raison de la proximité des sélections olympiques (deux semaines plus tard), et du fait que ce régatier utilisait un mât spécialement conçu et réalisé dans la perspective des Jeux, pour lequel cette compétition devait être un ultime banc d'essai.

Au moment où Bertrand rejoignit le bateau de l'entraîneur, ce dernier interrompit son échange avec les autres athlètes, et s'engagea avec lui dans une analyse de sa contre-performance. Alors qu'il n'avait consacré qu'une minute à discuter de leur régates avec les deux premiers arrivés, la conversation avec Bertrand dura près de quinze minutes et fut exclusive jusqu'au départ de la régates suivante. Cet échange fit rapidement apparaître un conflit d'interprétations entre les deux protagonistes. Pour l'entraîneur, la contre-performance du régatier était due à un choix tactique inadéquat lors du premier bord. L'athlète attribuait sa place à un manque d'efficacité du grément (dont le mât est une pièce majeure). Durant toute cette séquence, l'essentiel de leur collaboration fut consacré à comprendre l'énigme que constituait la différence de rendement du mât entre la première et la deuxième régates, dans des conditions météorologiques similaires du point de vue de l'entraîneur. Elle s'est concrétisée par une confrontation de leurs observations et arguments respectifs. La résolution de cette énigme était cruciale pour l'entraîneur, car elle conditionnait à court terme le choix d'un mât pour les Jeux olympiques.

Cet épisode est typique de situations de compétition qui, à l'inverse des situations « sans histoire », sont marquées par des événements jugés tellement importants qu'ils prennent le pas sur tous les autres. Dans l'exemple que nous venons de décrire, il s'agit d'un problème inattendu auquel fait face un athlète, et qui se traduit par sa spectaculaire contre-performance. L'entraîneur juge ce problème urgent à résoudre, au point qu'il s'engage de façon exclusive dans une collaboration avec le régatier directement concerné, négligeant provisoirement les autres athlètes. Dans un tel cas, cette inégalité de traitement est admise, sans qu'elle soit jugée par l'entraîneur ou par les athlètes comme une manifestation de partialité.

EN RÉSUMÉ

- *L'entraîneur aide systématiquement chaque athlète à préparer sa compétition.*
- *Lorsque les circonstances l'imposent, il peut consacrer plus de temps à un athlète en particulier.*

Trois principes régulateurs de la collaboration

Les exemples précédents caractérisent le cadre coopératif au sein duquel s'organisent, en compétition de voile, les activités d'un entraîneur et celles de plusieurs athlètes rivaux. Ce cadre coopératif est viable : les tensions ou conflits au sein de l'équipe sont assez rares (il s'en produit parfois, mais qui ne remettent pas fondamentalement l'équipe en cause).

Ceci s'explique par l'adhésion des membres de l'équipe à trois principes fondamentaux.

1) Les entraîneurs sont tenus d'aider l'ensemble des athlètes de l'équipe, sans parti pris. Ce principe se concrétise par une attention constante à l'égard de tous les athlètes et au bon déroulement de la préparation de chacun, et par le souci de se tenir disponibles pour tous. Il se concrétise aussi, dans la majeure partie des cas, par un partage égalitaire du temps de collaboration avec les athlètes. Les entraîneurs se situent, en quelque sorte, au-dessus des rivalités interindividuelles. Par leur attitude et leurs actions, ils incarnent l'intérêt collectif de l'équipe.

2) Dans l'équipe, chaque athlète reconnaît aux autres le droit à une collaboration privée avec l'entraîneur. Tous acceptent que chacun bénéficie d'un « espace protégé » de collaboration avec lui. Ce principe permet de s'accommoder, de façon pragmatique, au fait que la voile reste fondamentalement un sport individuel, en dépit d'une stratégie collective de préparation.

3) Lorsque l'un des membres de l'équipe rencontre des problèmes particulièrement pénalisants (casse de matériel, blessure, etc.), il peut bénéficier d'une aide privilégiée de l'entraîneur. Dans ce cas, l'inégalité apparente de traitement n'est source d'aucune crise de confiance dans l'équipe : elle est perçue comme légitime. Il s'agit, en quelque sorte, de l'expression d'une certaine « solidarité en moments de crise », dont témoignent les membres de l'équipe à l'égard des autres.

Ces principes ne sont pas explicites ou fixés *a priori* dans les équipes de voile. Ils sont révélés par l'action des entraîneurs et des athlètes, dans les situations de compétition. Ils fournissent cependant, de façon pragmatique, des règles communes de collaboration dans les équipes de voile. Ils créent aussi les conditions d'une confiance des athlètes à l'égard de leur entraîneur.

EN RÉSUMÉ

- *Trois principes sont à respecter : privilégier l'intérêt collectif, donner à chacun le droit d'une collaboration privée avec l'entraîneur, faire preuve de solidarité lors des moments de crises.*
- *Ces principes établissent des règles de collaboration et conditionnent la confiance des athlètes envers l'entraîneur.*

Les cultures sportives et le travail en équipe

L'organisation de la collaboration entre les entraîneurs et les athlètes au sein des équipes de France de voile traduit l'une des valeurs essentielles que les entraîneurs attachent à leur mission. Il s'agit pour eux de rendre possible un travail collectif avec des athlètes concurrents entre eux. L'équipe de série en voile ne se définit pas sur les mêmes critères qu'une équipe de sport collectif. Elle correspond plutôt à un ensemble de personnes collaborant à la mise en scène d'une routine* particulière. Les exemples proposés dans ce chapitre illustrent l'actualisation d'une telle routine, qui permet à ces équipes de s'organiser de façon viable et efficace, malgré une rivalité importante entre leurs membres.

La collaboration entre entraîneurs et athlètes en voile présente des différences par rapport à celles observées dans d'autres sports individuels, également structurés en équipes. Deux études récentes, en tir à l'arc et en judo féminin, fournissent des résultats contrastés à ce sujet⁵⁸. Les stratégies d'interaction des entraîneurs de tir à l'arc se caractérisent par l'individualisation du processus d'entraînement, la responsabilisation des athlètes et la création d'une cohésion* d'équipe. Elles sont centrées sur des valeurs partagées de coopération et d'autonomie entre les entraîneurs et les athlètes. Ces stratégies semblent assez proches de l'activité des entraîneurs de voile, bien que la comparaison entre les deux études soit spéculative en raison de leurs différences de méthode. Ces résultats convergent aussi vers ceux de G. Avanzini et J. Saury, portant sur l'organisation des collaborations entre entraîneur et athlètes en canoë de slalom⁵⁹. Par contraste, les stratégies d'interaction des entraîneurs de judo visent, selon les circonstances, à stimuler

⁵⁸ D'ARRIPE-LONGUEVILLE (F.), « Les formes de travail collectif entre l'entraîneur et l'athlète », in THILL (E.), FLEURANCE (P.) (sous la dir. de), *Guide pratique de la préparation psychologique du sportif*, Vigot, Paris, 1998, p. 121-134.

la rivalité interindividuelle, à provoquer verbalement les athlètes, à faire preuve d'indifférence à leur égard, à créer sciemment des conflits au sein de l'équipe ou à faire preuve de favoritisme (tout en développant la cohésion de l'équipe). De telles stratégies sont exclues du cadre coopératif dans lequel s'inscrivent les activités des entraîneurs et des régatiers en voile.

Ces différences révèlent que la dualité entre coopération et concurrence, commune à ces différents sports, ne peut expliquer à elle seule l'émergence de formes particulières de collaboration. Celles-ci révèlent aussi des valeurs, et plus largement une culture partagée au sein du groupe sportif considéré.

EN RÉSUMÉ

- *Les formes de collaboration entre entraîneurs et athlètes ne sont pas les mêmes dans tous les sports individuels.*
- *Elles dépendent de la spécificité des sports, mais aussi de la culture et des valeurs des groupes sportifs.*

Questions sur le texte

- *Quelles raisons expliquent que les meilleurs athlètes français de voile olympique s'entraînent ensemble ? Ces raisons vous semblent-elles généralisables aux autres sports individuels ?*
- *À quel dilemme l'entraîneur d'une équipe doit-il faire face en sport individuel ?*
- *Sous quelles formes significatives la collaboration de l'entraîneur et des athlètes s'organise-t-elle, en voile, durant la compétition ? Existe-t-il des points de comparaison possibles avec les relations entre l'entraîneur et les joueurs dans la préparation d'un match en sport collectif ?*
- *Quels principes régulateurs favorisent, dans les équipages de voile, la viabilité d'une organisation paradoxale : la collaboration d'un même entraîneur avec plusieurs athlètes, adversaires pour la sélection olympique ?*

⁵⁹ AVANZINI (G.), SAURY (J.), *Les collaborations entraîneurs-sportifs en sport individuel : étude de cas en canoë de slalom en situation de compétition*, Actes du Congrès international de l'AIESEP, Besançon, 1999.