

L'union fait la force

1^{er} volet: Prendre des engagements pour mieux souder l'équipe

Chacun d'entre vous a déjà certainement vécu au sein d'une équipe un de ces moments spéciaux voire exceptionnels, par exemple à l'occasion d'une promotion ou d'un match enthousiasmant où vous avez poussé une équipe largement supérieure dans ses derniers retranchements. Lorsqu'ils sont partagés par tous les membres de l'équipe, ces «moments magiques» sont encore plus particuliers.

Mais force est de constater que ce genre d'expérience ne va pas de soi. Après tout, il n'est pas évident qu'un groupe constitué d'individualités si dissemblables trouve une harmonie qui le rend apte aux performances les plus

élevées. Vu la structure du jeu – toujours au moins 2 joueurs de l'équipe impliqués dans chaque action –, le volleyball est grandement tributaire du rendement de l'ensemble du groupe. Contrairement à la majeure partie des autres sports d'équipe, il n'est guère possible qu'un joueur à lui seul emporte la décision, même au prix d'une prestation exceptionnelle. Mais suffit-il que chaque joueur exploite pleinement son potentiel pour que l'équipe réussisse? Ou y aurait-il davantage que la somme les différents joueurs derrière une équipe qui gagne?

Dans la présente édition

Chère lectrice,
Cher lecteur,
Nous ouvrons ici une nouvelle série qui traite de différents aspects autour du thème de l'équipe. Dans ce premier volet, nous montrons pourquoi prendre des engagements sous forme de «contrat» est presque indispensable pour souder une équipe, comment les définir ensemble et comment mettre à l'épreuve et renforcer l'esprit d'équipe à l'entraînement. La série concernant les capacités de coordination se penche cette fois-ci sur le rythme et le sens du rythme. Enfin, dans la dernière partie, nous nous arrêterons sur le rôle de modèle qui échoit à l'entraîneur ou au coach. En formant le vœu qu'une idée ou l'autre vous sera utile dans votre quotidien d'entraîneur, je vous souhaite une bonne lecture.

Markus Foerster
training@volleyball.ch

Impressum

Chef de rédaction
Auteur
Mise en page et photos
Email

Markus Foerster
Markus Foerster
Markus Foerster, FIVB
training@volleyball.ch



L'équipe: une alchimie à trouver

Une équipe est toujours le cumul de personnalités diverses qui ont souvent pour seul point commun l'amour de leur sport. Hormis l'entraîneur – qu'il ne faut pas oublier –, on peut dégager quatre types de joueurs:

1. Les leaders

Fortes personnalités, ce sont les moteurs de l'équipe.

2. Les sans-grade

Travailleurs de l'ombre, fournis infaillibles. Toujours positifs à l'égard de l'équipe, ils n'apparaissent jamais sous les feux de la rampe.

3. Les anti-leaders/perturbateurs

Ce sont les pôles négatifs de l'équipe. Question personnalité, ils sont de la même veine que les leaders, mais ils tendent à détruire plutôt qu'à construire. En cas de crise ou lorsque les choses ne tournent pas comme prévu, ils gagnent de l'audience et de l'influence. N'avaient-ils pas déjà dit depuis le début que ça finirait comme ça?

4. Les indécis

Ils n'ont pas encore vraiment trouvé leur place dans l'équipe. Ils sont donc très influençables, tant par les leaders que par les perturbateurs.

Les règles créent la clarté

Compte tenu du patchwork qui la compose, toute équipe présente un certain potentiel de conflit. Chacun a ses besoins et ses désirs, qui ne sont pas toujours compatibles avec la mission et les objectifs de l'équipe.

Dans une telle configuration, pour que les joueurs puissent sinon être performants, du moins travailler ensemble, il faut fixer des règles claires. Pour que tout le monde tire à la même corde et dans la même direction, il faut réunir confiance, engagement, connaissance des tâches et des objectifs de l'équipe et répartition claire des responsabilités.

Forger l'esprit d'équipe

La deuxième phase de préparation de la saison, soit la période comprise entre

les vacances d'été et le coup d'envoi du championnat, est particulièrement propice pour définir des objectifs et passer des conventions au sein de l'équipe. À ce moment, les joueurs ont déjà eu l'occasion d'apprendre à se connaître un peu mieux. C'est d'autant plus important si les départs et arrivées ont été nombreux à l'intersaison. En outre, les rapports de force internes à l'équipe sont alors déjà établis.

«J'aime comparer notre équipe à un orchestre national. Nous avons cherché et nous recherchons encore les meilleurs musiciens du pays. (...) Nous les avons trouvés et nous disposons aujourd'hui d'éléments avec lesquels nous pouvons jouer une bonne musique. Mais tout au début, bien avant de jouer nos premières notes devant le public, nous avons dû répondre à cette question: quelle musique voulons-nous jouer?»

Ralph Krueger, entraîneur de l'équipe nationale suisse de hockey sur glace (tiré de: Teamlife. Zürich, Werd Verlag, 2001)

Lorsqu'on considère les quatre phases de la formation de l'esprit d'équipe, il est évident que les deux aspects mentionnés interviennent toujours en début de processus.



Ce qu'il faut souligner, en revanche, c'est que la phase de prise de contact (*forming*) et d'affrontement des leaders (*storming*) sont si importantes qu'il faut toujours leur consacrer un certain temps. Faire l'économie du *storming* par manque de temps ou pour éviter de mettre en péril l'harmonie, c'est repousser les problèmes au mieux jusqu'à la première crise.

Ce n'est qu'après ces deux phases que vient le temps de fixer des règles, de définir des objectifs et de prendre des engagements (*norming*). Cela fait, les bases de la performance sportive seront jetées (*performing*).

Définir des engagements et signer des contrats

Un camp où un week-end d'entraînement offre une occasion idéale pour définir des engagements, vu que les membres de l'équipe passent alors plus de temps ensemble que d'habitude. Vous trouverez ci-après un exemple de procédure pour y parvenir.

1. Dégager les points importants

Chaque membre de l'équipe inscrit tous les points qui lui paraissent particulièrement importants pour l'équipe. Utiliser une feuille par point.

2. Trier

Toutes les feuilles sont éparpillées au sol. Les joueurs doivent les regrouper par contenu, en limitant le nombre de groupes à 4.

3. Trouver les concepts clés

Les joueurs doivent ensuite se mettre d'accord pour retenir pour chaque groupe **le mot** qui le décrit le mieux. De plus, chaque joueur doit confirmer que le concept clé représente à ses yeux une valeur importante par rapport à l'équipe. Cette phase nécessite le plus souvent une discussion prolongée.

4. Signer la charte de l'équipe

Les concepts clés sont consignés – si possible graphisme à l'appui – sur la charte de l'équipe, qui est ensuite signée par tous les membres du groupe. Un petit cérémonial confère à l'événement une portée supplémentaire.

Exercices visant à créer l'esprit d'équipe

Les exercices ci-après ont un double objectif: favoriser l'esprit d'équipe, d'une part, et mettre le collectif à l'épreuve, de l'autre. L'entraîneur peut ainsi vérifier si les engagements sont tenus dans les situations difficiles. L'accent est mis sur les aspects suivants:

- communication
- résolution de problèmes
- confiance
- gestion des crises et du stress

- Les joueurs ne sont **pas** informés préalablement de l'accent de l'exercice, afin de permettre à l'entraîneur d'avoir une impression non biaisée de l'état de l'équipe dans le domaine observé.
- Les observations de l'entraîneur et les expériences faites par les joueurs doivent être discutées **et** analysées après l'exercice.
- L'exercice se termine une fois la tâche réalisée (open end).

1 Le nœud gordien

Les joueurs forment un cercle aussi petit que possible (épaule contre épaule) et ferment les yeux. Ils tendent les bras vers le centre, cherchant de la main gauche la main droite d'un autre joueur pour la tenir fermement. Ils ouvrent ensuite les yeux.

Tâche:
Défaire si possible le nœud sans lâcher la moindre main.

Accents:
Communication, résolution de problèmes

2 Le champ de lave

Un champ de lave est délimité par la ligne de fond et la ligne des 3 m; 5 à 6 cerceaux y sont disposés pour former un gué.

tiques à la cheville de sorte à former une cordée, qui doit traverser le champ de lave en utilisant uniquement les pierres du gué. Un pied dans la lave = retour au départ.

Tâche:
Tous les joueurs sont attachés les uns aux autres par des bandes élas-

Accents:
Résolution de problèmes, confiance

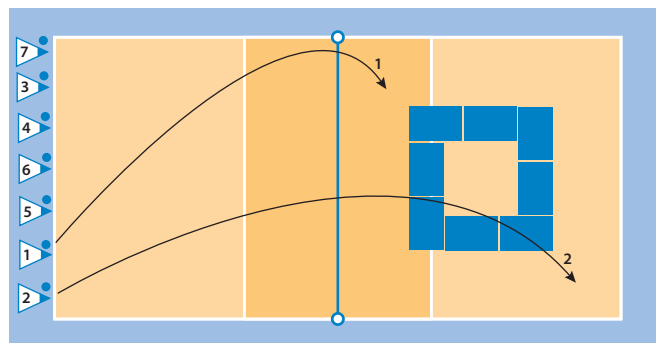
3 Service groupé

Disposer des tapis dans une moitié de terrain comme indiqué. Toute l'équipe, numérotée aléatoirement, est au service de l'autre côté. Chaque joueur a un ballon.

Tâche:
Le joueur n°1 sert, suivi du n°2, etc. En cas d'erreur (service dans le filet, hors des limites ou sur un tapis), **tous les joueurs** font une tâche

supplémentaire (1 roulade, p. ex.) et enchaînent une course jusqu'à la ligne de fond opposée et retour le plus vite possible, chacun ramenant son propre ballon. Le joueur qui a commis l'erreur sert en premier. L'exercice se termine lorsque toute l'équipe a réussi l'exercice sans erreur.

Accents:
Gestion de crise



4 A chacun son tour

- 2 équipes
- L'entraîneur engage deux ballons simultanément (1 ballon par équipe)
- Jeu de type coopératif

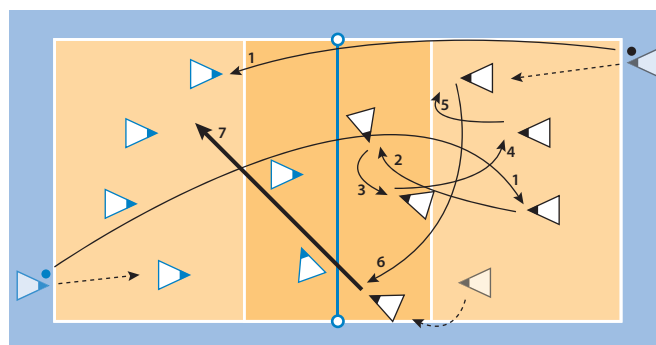
Tâche:
Chaque membre de l'équipe doit avoir touché le ballon 1x avant de le rejouer de l'autre côté. Dans une équipe de 6, le ballon sera donc joué

dans l'autre camp à la 6^e touche. L'exercice se termine après 10 passages du filet sans perte de ballon.

Variantes:

- L'équipe rote d'une position dès que le ballon passe le filet
- 3 ballons

Accents:
Communication, résol. de problèmes



5 A moi!

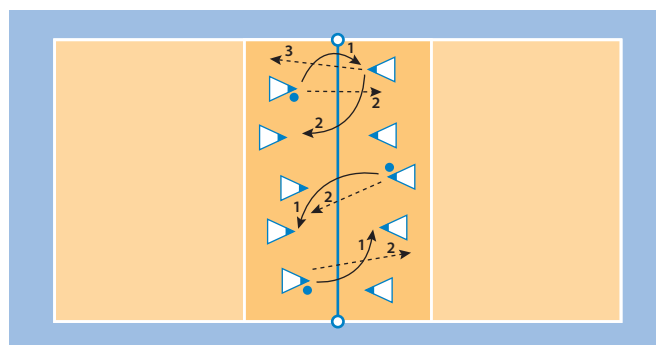
- Les joueurs se répartissent de part et d'autre de la zone d'attaque
- 3 à 4 ballons sont en jeu

Tâche:
Les joueurs jouent le ballon à un autre joueur de l'autre côté du filet et changent immédiatement de côté. L'exercice se termine après une minute sans perte de balle.

Règle:
Le ballon ne doit **jamais** être rejoué sur le joueur d'où il est venu.

Variante:
Avec passe intermédiaire (plus facile)

Accents:
Communication, résolution de problèmes



Le rythme dans le sang

Lorsqu'il est question de coordination, le sens du rythme est probablement l'aptitude la moins travaillée. Pourtant, c'est un aspect qu'il ne faut pas sous-estimer dans le volleyball.

S'il est question de rythme dans un sport de balle, on pense immédiatement aux artistes du continent sud-américain. Tout leur semble si facile qu'on a le sentiment qu'ils dansent avec le ballon. Nous autres Suisses n'avons par contre pas vraiment la réputation d'avoir le rythme dans le sang. Néanmoins, un entraînement ciblé nous permettra d'améliorer considérablement notre sens du rythme, à l'image des qualités de coordination abordées dans les deux derniers numéros.

Mais que nous apporte un bon sens du rythme? Il n'est pas question de danser, mais de faire du volleyball! Et puis, comment entraîner le rythme sans DJ ni professeur de danse?

Vitesse, rythme et synchronisation

«Tamm---ta-tam!» Quel volleyeur n'a pas entendu ce soutien acoustique répété encore et encore par l'entraîneur pour apprendre la course d'élan du smash? On remarque ici que le joueur formé ou qui a le sens du rythme apprendra facilement ce genre de formule. D'ailleurs, en jetant un œil à d'autres disciplines, on constatera que le «tamm---ta-tam!» est aussi utilisé par les handballeurs, les lanceurs de javelot ou de poids et les basketteurs.

Même si la chose est moins évidente, la question du rythme se pose aussi dans

d'autres domaines du volleyball, en associant vitesse et synchronisation. À la réception, le joueur doit par exemple bien apprécier la vitesse du ballon. Mieux il le fera, plus «douce» sera sa réception. Il en va de même pour la passe. Enfin, le contreur doit lui aussi appréhender le rythme et la vitesse de l'attaquant pour synchroniser son bloc.

Les exercices présentés ci-après se concentrent sur les différents aspects touchant au sens du rythme. Comme toujours, ils peuvent être intégrés facilement aux entraînements.

Entraîner la coordination

La coordination doit être exercée et travaillée à chaque entraînement, mais en particulier avec les enfants et les adolescents, vu leur extraordinaire capacité d'apprentissage dans ce domaine. C'est n'est pas pour rien que l'on qualifie la tranche d'âge comprise entre 8 et 14 ans comme «l'âge d'or de l'apprentissage» (v. SVM 1/2008). Cela dit, les adultes apprécient aussi énormément de voir leur entraînement enrichi par des défis qui mettent en jeu la coordination. D'autant plus que l'on observe aussi des progrès à l'âge adulte.

Voici quelques principes à ne pas oublier lorsqu'on veut exercer la coordination à l'entraînement.

Apprendre est plus facile que corriger

Il est important de veiller d'emblée à une bonne exécution des gestes et à l'apprentissage des séquences motri-

ces correctes. Une fois un mouvement automatisé, il est très difficile de le modifier.

Variété contre monotonie

La variation et la diversité des exercices sont essentielles. Entraîner une compétence en variant sans cesse la manière est très efficace. A contrario, s'il est vrai qu'on apprendra très vite une exécution parfaite en répétant un exercice à l'identique, on sera très vite dépassé à la moindre variation.

Du plus simple au plus complexe

Au début de chaque entraînement, les joueurs doivent être mis face des tâches qu'ils ne maîtrisent pas encore et qui leur posent de ce fait un défi. Ce défi doit être difficile, mais pas impossible à relever. Les premiers joueurs à maîtriser les séquences motrices simples peuvent être poussés par l'introduction de nouvelles conditions et variations.

Laisser les joueurs faire leurs expériences

Vivre et découvrir les choses par soi-même stimule la curiosité, favorise la motivation et maximise le résultat de l'apprentissage. De plus, chez l'enfant, l'expérience positive sera d'autant plus forte et efficace qu'elle découle d'une démarche autonome.

Lorsque les enfants semblent démotivés, c'est souvent le signe que la tâche est trop difficile. Dans ces moments, des interventions et les aides ciblées permettent de redonner la motivation.

La coordination avant la condition

Dans un entraînement, il faut toujours placer les exercices techniques et de coordination avant les exercices physiques.

Unihockey sans fin



Attacher une balle du unihockey à deux sautoirs noués et passer le sautoir le plus éloigné de la balle autour d'un poteau. Le joueur frappe la balle en alternance en coup droit et en backhand, la faisant tourner autour du poteau dans un sens, puis dans l'autre.

Variante:

Attacher la balle à un seul sautoir (= plus rapide)

Fais comme moi



A l'aide de cerceaux, faire une voie à deux ou trois pistes. Un joueur fait la démonstration d'un parcours en sautant, et les autres doivent l'imiter.

Exemple: pied gauche dans le premier cerceau, pied droit dans le deuxième, pieds joints dans le troisième...

Variantes:

- Intégrer les bras (p. ex.: pied gauche → tendre le bras gauche)
- Remplacer les cerceaux par une échelle de coordination

Dribbler en rythme



A et B se font face, un ballon chacun. A dribble en adoptant un rythme, B essaye de l'imiter.

Variantes:

- Sans contact visuel (p. ex. dos à dos)
- A dribble en doublant le rythme par rapport à B
- A et B ont des ballons différents

Double trouble



Le joueur est assis sur un Swissball avec un léger mouvement de ressort, tout en enchaînant les passes.

Variantes:

- Avec un ballon de baudruche (plus simple)
- En alternant passe courte et passe haute
- En jonglant avec le ballon devant le corps sur les deux avant-bras
- A deux: A et B chacun assis sur un Swissball à 3 m de distance se font des passes avec un ballon de volleyball.

Le moulinet



Deux joueurs font tourner la corde (longueur: env. 5 m) en rythme. Chacun à leur tour, les autres joueurs essayent de s'engager, de sauter au milieu et de se dégager sans commettre d'erreur.

Variantes:

- Plusieurs s'engagent en même temps
- Passer la corde en dribblant avec un ballon
- En dribblant avec un ballon, s'engager et sauter au milieu

La course de pédalo



A et B font une course avec pédalo.

Règle:

Celui qui touche le sol doit reculer de deux mètres.

Variantes:

- En marche arrière
- A deux avec un tandem
- En course d'estafette

L'accordéon



Le joueur se tient face à la paroi avec un ballon à 3 m de distance. Il enchaîne les manchettes contre la paroi en faisant l'accordéon (raccourcir à un minimum, puis rallonger).

Variantes:

- Utiliser la passe de volleyball
- A deux: A et B jouent le ballon alternativement

Corde à sauter



De manière autonome, sauter en respectant une séquence donnée (p. ex. 2x avec saut intermédiaire, puis 2x sans, etc.)

Variantes:

- Sauter à deux avec la même corde
- A deux: A définit le rythme, B l'imité

Montrer la voie

Au moment de forger l'esprit d'équipe, le rôle premier du coach est celui de conseiller. Ce qui n'exclut toutefois pas sa participation active, qui intervient avant tout au niveau de la mise en application.

Le rôle du coach dans le processus de formation de l'esprit d'équipe peut être interprété de différentes façons. Pour lui, la difficulté tient à ce que, tout en faisant partie de l'équipe à l'image de chaque joueur, il doit aussi prendre ses responsabilités pour conduire le groupe. Avec des jeunes, il doit en outre assumer une fonction de conseiller.

Le coach doit-il donc rester sur la réserve dans le processus de formation de l'esprit d'équipe et se contenter du rôle de modérateur? Doit-il s'imposer, en orien-

tant par exemple les engagements pris par les joueurs dans la direction qu'il souhaite? Ou doit-il se mêler à l'équipe, avec les mêmes droits et les mêmes obligations que les joueurs?

Règles et engagements («contrats»)

Avant tout, il faut opérer une distinction entre règles et engagements individuels. D'un côté, il y a des règles et des lois qui s'appliquent à l'ensemble de la société et qui doivent impérativement être respectées. Dans ce cas, le coach doit assumer clairement sa fonction de conduite, sans se soucier de savoir si les joueurs estiment cela juste et cohérent ou non.

Les engagements ne remplacent en aucun cas ces règles et lois. Ils se bornent à les compléter. Si l'on veut qu'ils soient respectés sur la durée, ils doivent être définis et pris ensemble et de manière librement consentie. Les «conventions imposées d'en haut» sont au mieux inutiles, voire carrément démotivantes. Mais si les joueurs participent ensemble à la définition des valeurs et des comportements qui sont bons pour l'équipe, ils seront attachés à leurs engagements et responsabilisés face aux principes fixés.

Participation de chacun

Au moment de définir les engagements, il va sans dire que le rôle du coach consiste à diriger les débats et à conseiller les joueurs. Mais il est aussi important que le coach fasse valoir son propre point de vue, au même titre que les joueurs. Il ne doit toutefois

pas le faire «d'en haut», mais sur un pied d'égalité avec les membres de l'équipe. Sa voix et ses avis ne doivent pas peser plus lourd que ceux des joueurs.

Par sa participation active, le coach peut au moins exposer son point de vue et le faire valoir dans la discussion. Les joueurs apprennent ainsi aussi à connaître la position et les idées de l'entraîneur sur les objectifs et les comportements. Il appartient cependant à l'équipe dans son ensemble de décider si le point de vue du coach doit être retenu dans les engagements pris par les joueurs.

Prêcher par l'exemple

L'entraîneur joue un rôle essentiel dans la concrétisation et le respect des engagements. En montrant lui-même le bon exemple et en soutenant activement les accords décidés, il signale aux joueurs qu'il prend leurs engagements au sérieux. Par son exemple, il montre en même temps à l'équipe qu'il tient au respect de la charte de l'équipe et qu'il prend ses responsabilités à cet égard. Montrer l'exemple est particulièrement important en cas de non-respect des engagements. Les équipes de la relève n'ont souvent pas les moyens pour régler ces infractions à l'interne. C'est là que le soutien du coach est indispensable. Il doit se saisir de l'affaire en respectant les principes de la cohérence, de la transparence et de l'égalité de traitement.



Photo: FIVB