

<b>Zeitschrift:</b>	Jeunesse et sport : revue d'éducation physique de l'École fédérale de gymnastique et de sport Macolin
<b>Herausgeber:</b>	École fédérale de gymnastique et de sport Macolin
<b>Band:</b>	28 (1971)
<b>Heft:</b>	12
<b>Rubrik:</b>	Entraînement, compétition, recherche : complément consacré au sport de compétition

#### 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:** 06.02.2026

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

# Entraînement—Compétition—Recherche

C O M P L É M E N T C O N S A C R É A U S P O R T D E C O M P É T I T I O N

## Comment une équipe doit-elle être dirigée?

Exposé d'Oscar Plattner, lors du 5e rapport annuel des entraîneurs nationaux, 5/6 novembre 1970  
organisé par le Comité national pour le sport d'élite

Mesdames,  
Messieurs,

Monsieur Hans Möhr, chef du ressort no 2 «Entraîneurs et Fédérations» auprès du CNSE, m'a confié la mission de vous présenter aujourd'hui un exposé sur les problèmes et les tâches inhérents à la direction d'une équipe. Le sens et le but de mon petit exposé sera de vous présenter des observations positives et négatives, provenant en partie de mes expériences personnelles, pour en faire profiter les futures délégations, resp. pour les mettre en garde contre des dispositions erronées. Des suggestions et discussions nous semblent particulièrement désirables en vue des grandes manifestations à venir, telles que les Jeux olympiques à Sapporo et à Munich.

Les organes dirigeants, le CNSE, le COS et nous-mêmes, les entraîneurs responsables, chacun dans son secteur, sont désireux de créer à l'avenir, dans toutes les questions touchant l'organisation des directions d'équipes, les conditions les meilleures, afin de ne plus devoir se confondre en excuses après les défaites subies, ainsi que le faisaient nos ancêtres jadis:

«Après la bataille, les Suisses tiennent conseil!»

Ces temps doivent être considérés comme définitivement révolus. Nous voulons créer pour nos athlètes, pendant leur préparation, pendant et après les compétitions, des conditions telles que désormais seuls le savoir individuel, la capacité de performance personnelle et la volonté d'engagement répondront des résultats obtenus.

Afin de faciliter le travail d'examen des problèmes de direction qui feront ensuite l'objet de discussions et de séances de travail en groupes, je vais essayer de décomposer et de traiter la question complexe de direction en ses diverses parties:

1. La direction *avant* la compétition
2. La direction *pendant* la période de compétition
3. La direction *après* la compétition.

Dans mon exposé, je présuppose qu'il a été tenu compte, dans la planification, des performances que l'on veut

atteindre et que les athlètes ou l'équipe connaissent parfaitement ces buts. D'autre part, j'admetts que chacun des athlètes est individuellement familiarisé avec son propre programme de préparation et de compétition.

### 1. Avant la compétition

#### 1.1 Administration et organisation

Pour conduire une expédition à bonne fin, il est aujourd'hui indispensable d'avoir une bonne administration. Avant toutes choses, une planification faite assez tôt à l'avance et une bonne information faciliteront l'organisation. Sans m'étendre davantage sur ce point, je renvoie au Manuel du CNSE pour les fédérations, intitulé «Lignes directrices pour la direction de délégations», où sont contenues toutes les indications et les mesures nécessaires pour assurer le déroulement administratif sans heurts de toute expédition.

Mais en plus de cela, il convient à mon avis de veiller déjà ici à ce que les compétences et la responsabilité, sur l'axe *direction de délégation – athlètes*, soient clairement définies, resp. réparties.

Permettez-moi s.v.p. une remarque: mes propres expériences ont démontré qu'il est inopportun de confier des compétences, dont les suites touchent directement les athlètes, à des gens qui auparavant n'ont que fort peu ou jamais eu de contact avec les participants intéressés. Cela entraîne inmanquablement des complications, spécialement avec des actifs conscients de leur valeur et qui pour la plupart s'entraînent de façon indépendante. Je crois que l'*entière responsabilité* de la direction doit être confiée à l'entraîneur qui durant toute l'année est en contact étroit avec les athlètes.

Afin que l'entraîneur ne soit pas par ailleurs submergé par les diverses tâches qui font perdre beaucoup de temps, il est indiqué de lui adjoindre les forces auxiliaires nécessaires. A la fin de mon exposé, je me permettrai de

faire une suggestion sur la manière et la forme sous laquelle ceci devrait pouvoir se faire.

#### 1.2 Sélection

La question de la sélection constitue un «fer brûlant» et je suis contraint de prendre position à ce sujet. Permettez-moi donc de vous faire connaître *mon* point de vue:

Dans le cadre de la participation prévue et des moyens financiers à disposition, la responsabilité incombe au *seul* entraîneur, c'est-à-dire que suivant la grandeur et l'importance de la manifestation sportive en perspective, il est tenu de soumettre son choix, pour approbation, aux autorités supérieures ou aux fédérations que cela concerne. Les motifs me paraissent évidents:

1.2.1 L'entraîneur, et *lui seul*, est suffisamment informé et cela de manière approfondie sur les athlètes entrant en considération.

1.2.2 Face à la presse, il est en mesure de justifier le bien-fondé de la sélection.

1.2.3 Après l'échec éventuel d'une expédition, le «bouc émissaire» est tout trouvé pour la fédération, pour la presse et pour le public. Nous sommes accoutumés à cette situation:

Si tout marche bien, ce sont les *athlètes*, dans le cas contraire c'est l'*entraîneur*, qui endosseront la responsabilité des résultats obtenus.

La sélection des remplaçants est également du domaine des compétences de l'entraîneur, pour autant qu'il se trouve dans l'heureuse situation de pouvoir disposer de candidats qualifiés supplémentaires. Il va de soi que l'entraîneur doit se plier, dans la sélection, aux facteurs limitatifs pouvant surgir sous la forme de contingentement ou pour des raisons financières.

#### 1.3 Reconnaissance des lieux

La reconnaissance des lieux revêt, à mon avis, une importance capitale; elle contribue pour une part essentielle à la mise au point d'une organisation optimale. Le supplément de frais

qu'entraîne une reconnaissance est le plus souvent couvert par les avantages de prix obtenus au cours des tractations et des arrangements personnels conclus avec les établissements entrant en ligne de compte.

A cela s'ajoutent les énormes avantages que représente pour l'entraîneur la connaissance précise des lieux de compétition.

#### *Reconnaissance de l'hôpital et du médecin de l'organisation*

Si pour des motifs quels qu'ils soient, un voyage de reconnaissance s'avère impossible, je conseillerais un échelonnement de l'expédition et de constituer ainsi une «avant-garde». Ce scindage devrait toutefois être conçu de manière que le sentiment de la collectivité de l'équipe ne doive pas en souffrir.

#### *1.4 Organisation du voyage*

En ce qui concerne l'organisation du voyage, je me limiterai à constater qu'il convient de nos jours et pour autant que faire se peut, de choisir l'avion qui – malgré la piraterie de l'air – constitue le moyen de transport le plus rapide, le plus commode et, le plus souvent, le meilleur marché (à condition que l'aéroport soit situé quelque peu à proximité du lieu de compétition!).

Si l'on songe aux soucis et aux frais qu'occasionne la subsistance lorsque le déplacement a lieu par autos ou par chemin de fer, il paraît clair que seul l'avion convient à de longs déplacements. Et encore nous ne parlerons pas du tout des risques accusés de maladie auxquels les athlètes sont exposés en cours de voyage (refroidissements, infections, troubles de l'estomac, etc.). Lorsqu'il s'agit de voyages de courtes distances, nous recommanderons de prendre un car pour toute la délégation. La liberté de mouvement est plus grande et le sentiment de solidarité entre les participants s'en trouve amélioré. La date du voyage doit être choisie de façon que l'arrivée ait lieu assez tôt – suivant la discipline – mais pas trop longtemps avant la compétition. Les effets préjudiciables de séjours prolongés en groupes nombreux et dans les camps, surtout à l'étranger, ne sont que trop connus.

#### *1.5 Logement*

En ce qui concerne la question du logement, je m'exprimerai très brièvement. Il est bien clair que les dortoirs doivent être situés en un lieu tranquille, qu'il doit y avoir la possibilité de les protéger contre un soleil trop ardent et que ces locaux doivent répondre aux conditions hygiéniques requises. En plus de cela, il y a un énorme avantage à ce que les logements ne soient point réunis en masses. La tranquillité et l'ordre en souffrent. Afin d'éviter des dérangements indésirables, il y a lieu d'informer la presse et la parenté sur le moment et le lieu où les athlètes peuvent être atteints par téléphone ou personnellement. Ces heures d'audience sont fixées par l'entraîneur. Elles sont arrêtées en fonction des heures d'entraînement et de compétition.

### **2. Pendant la compétition**

#### *2.1 Repas servis en temps voulu et alimentation appropriée*

En matière d'alimentation, je ne tiens à retenir votre attention seulement que sur quelques points auxquels j'accorde une importance particulière. Dans cet auditoire, il me paraît superflu d'entrer dans les détails d'une alimentation de compétition. La plupart d'entre nous sommes, à ce sujet, «à jour» et nous possédons les connaissances et la documentation requise.

Nous rencontrons cependant des problèmes là où la cuisine n'est pas adaptée aux habitudes d'alimentation et aux heures de repas des athlètes, lesquels doivent se présenter à la compétition à des heures différentes. Lors du choix du lieu de ravitaillement, il y a lieu de vouer à cet état de choses une attention particulière. La solution idéale est, à mon avis, de choisir des cuisines ouvertes pratiquement 24 heures par jour et qui peuvent servir en tout temps des mets chauds et froids. Le fait d'emmener avec soi son propre cuisinier s'est révélé fort utile et avantageux. Un déroulement impeccable et sans heurts de la prise des repas à temps ne peut être assuré que si, pour chaque athlète ou groupe d'athlètes qui doivent se présenter en même temps à l'entraînement ou à la

compétition, une personne responsable y veille. Une telle personne a deux fonctions à remplir:

- a) veiller à ce que la cuisine soit effectivement prête à l'heure indiquée,
- b) veiller à ce que l'athlète prenne à temps la nourriture prescrite.

De cette manière, il ne pourrait plus arriver que des actifs se présentent à la compétition en ayant pris leur repas trop tard ou n'ayant pas mangé du tout, ce qui entraîne dans les deux cas des effets négatifs sur les prestations. Un autre détail qui est toujours apprécié par tous, c'est la création d'une «ambiance agréable». Pour y parvenir, il suffit de quelques fleurs, de mets accessoires spéciaux, une table couverte de façon soignée ou d'autres améliorations esthétiques, tout cela inspire le sentiment du beau, éveille l'appétit et remonte le moral. La nourriture la mieux appropriée pour nos actifs est toujours celle que l'on est accoutumé à consommer dans notre pays. Comme cette conformité n'est pas réalisable partout et en tous points, il est indiqué de faire prendre connaissance aux athlètes, au cours d'une période préparatoire, du genre d'aliments auxquels ils doivent s'attendre, afin que les organes digestifs s'y adaptent.

#### *2.2 Problèmes de direction immédiats*

Jusqu'ici je n'ai parlé que de problèmes indirects, c'est-à-dire que les athlètes n'étaient touchés que par des mesures les concernant, sans confrontation directe entre les responsables et eux-mêmes. Pour que tout aille bien, il faut tenir compte de toutes les composantes du problème de A à Z.

Il est naturel que l'autorité de l'entraîneur dépende fortement de sa personnalité. Quant à savoir si le succès va de pair avec les qualités de l'entraîneur, ceci est une autre affaire. Même le meilleur entraîneur ne parviendra pas à transformer un cheval de trait en un cheval de course. Il convient donc ici de ne pas surestimer le travail de l'entraîneur, de même que l'entraîneur se voit parfois impuissant devant de mauvaises performances. A ce sujet les entraîneurs de football fournissent couramment une matière à discussion classique.

### **2.2.1 Le premier problème de direction de l'entraîneur**

Ce problème se pose dès le premier abord. Doit-il vouoyer ou tutoyer l'athlète? Si cela n'entraînait pas des conséquences bien déterminées, on pourrait dire que c'est une chose secondaire, sans importance. Mais cela peut avoir des effets psychiques défavorables chez un athlète, si je vouvoie l'un et tutoie l'autre. La conséquence de cette constatation m'amène à la conclusion que je dois dans mes rapports directs tous les traiter sur le même pied. Lorsqu'une équipe conserve la même composition pendant plusieurs années, rien ne s'oppose au tutoiement.

Cependant si, et ce sera le cas pour la majorité des catégories de sport, les cadres sont soumis à un constant changement, je pense que la meilleure solution est de vouoyer tout le monde; bien que, en inversant les rôles, à la table des habitués du «café du coin», tout le monde appelle la serveuse par son petit nom, alors qu'elle-même saluera gaîment le président de la commune ou le pasteur en leur disant Monsieur.

### **2.2.2 Séances d'équipes**

Par séances d'équipes, j'entends *uniquement* les réunions entre les collaborateurs, sans les athlètes, en vue de prendre les mesures qui s'imposent pour le proche avenir, et cela sur la base des informations reçues. Celles-ci peuvent être de caractère tactique, technique ou de toute autre nature. Bien que j'entrevoie dès le premier coup d'œil une forte opposition contre cette manière de voir unilatérale, je vous prie de vouloir bien suivre mes explications avec un esprit critique:

Je suis d'avis que toutes les décisions doivent être d'abord prises en *l'absence des athlètes*, après avoir recueilli auprès d'eux des informations précises. Les problèmes personnels de chacun d'eux doivent être connus sur la base des conversations que l'on a eues *avec* les actifs et *sur eux-mêmes*. Ainsi cela n'aurait, par exemple, aucun sens de discuter avec les actifs pour savoir si un remplaçant, et lequel, doit être éventuellement désigné, ou bien, pour fixer le moment et le lieu où une collation devra être servie et laquelle.

Les problèmes de tactique ne se présentent pas non plus à la discussion. Un accord ne pourrait être obtenu que très difficilement, et nous nous retrouverions dans la «situation de palabres» actuelle.

En revanche, toutes les décisions et mesures qui revêtent une importance pour les athlètes, doivent leur être communiquées assez tôt, au cours de séances d'orientation et d'information ou éventuellement sous une forme écrite (plan d'engagement, ordre du jour).

Il en va de même des nouvelles désagréables que l'on ne devrait pas faire traîner en longueur la communication, à moins que l'athlète concerné puisse tirer un profit réel du fait qu'on lui ait dissimulé la nouvelle. Il entre dans les attributions de l'entraîneur d'écartier des athlètes les articles de presse défavorables ainsi que les désagréments de tous genres, en tous les cas avant la compétition.

### **2.2.3 Direction pendant la compétition**

Le problème de la direction pendant la compétition ne saurait être mis en discussion dans le cadre de cet exposé, car il fait l'objet de trop grandes divergences dans les diverses catégories de sport. Dans l'athlétisme léger, par exemple, il n'est pas possible de concevoir une *direction immédiate pendant la compétition*, déjà pour des raisons de technique de règlement; d'autre part il faut faire la différence entre les diverses disciplines comprenant des équipes fixes (par exemple le 4-rameurs) ou des disciplines individuelles dont les résultats additionnés donnent le classement de l'équipe, et le compétiteur individuel absolu. Donner ici une définition de la direction, même de manière la plus élémentaire, ne m'est pas possible. A ce propos, je tiens à rappeler ici et à soutenir la manière de voir d'un ancien assistant des skieurs de fond, selon laquelle une équipe doit être *préservée dans toutes les circonstances, de l'accoutumance aux défaites* ou de les accepter comme une chose naturelle. Un chien qui est souvent frappé devient couard. Une équipe ou un compétiteur individuel perd son moral. Sans moral (volonté d'engagement) on ne saurait cueillir des lauriers.

### **2.2.4 Tenue et comportement**

Le vêtement et le comportement sont les critères décisifs sur lesquels on juge une équipe ou un athlète individuel. *Lorsque cela est nécessaire*, de petites leçons de convenance sont indiquées. Une tenue uniforme raffermi le sentiment de la collectivité d'une expédition ou d'une équipe.

Par suite des nombreux changements qui interviennent parmi les membres d'une équipe, l'acquisition d'une tenue uniforme devient un problème car il se comprend qu'il est impossible de se procurer un nouvel uniforme pour chaque événement important. Pour ma catégorie de sport, nous avons résolu la difficulté en ce sens que tous les cadres candidats peuvent obtenir, à un prix réduit, un complet-veston pouvant également être porté dans le civil. Une réduction massive du prix est rendue possible, en considération de la quantité importante de vêtements commandés.

Cet avantage très attrayant a été mis à profit par de nombreux candidats.

## **3. Après la compétition**

Je suis bien conscient que l'on ne peut cataloguer tous les éléments du problème de direction exactement d'après le schéma «*avant, pendant et après la compétition*» car certains peuvent surgir tantôt ici, tantôt là, suivant la situation. Mais d'autres ont leur place fixe.

Les éléments ci-après du problème de direction représentent un groupe d'éléments que l'on pourrait appeler «les oiseaux migrateurs».

### **3.1 Aménagement des loisirs**

Dans ce domaine, l'art de l'entraîneur consiste à diriger les athlètes sans qu'ils aient le sentiment d'être conduits. Fort souvent des excursions ou des visites sont ressenties comme des obligations ou des contraintes. Des loisirs intelligemment conçus peuvent exercer un effet bénéfique sur l'application à l'entraînement et influencer avantageusement le niveau des performances. Certaines obligations, par exemple du genre représentatif et qui doivent être remplies, peuvent être

expliquées en quelques paroles bien senties, de manière à ce que l'actif, même le plus récalcitrant, le comprenne, même s'il ne trouve pas la chose à son goût. L'envoi de cartes postales peut s'effectuer beaucoup plus facilement si on le fait en commun et cela permet d'éviter les envois à double. En ce qui concerne le choix d'un divertissement musical ou d'un repas hors du camp, vous ne risquez guère de vous tromper, vous rencontrerez certainement l'agrément des participants. Il est également très important de pouvoir disposer de locaux pratiques et agréables, dont les athlètes peuvent jouir pendant la journée et durant leurs heures de liberté. Dans les compétitions internationales, ces locaux ne doivent être *accessibles qu'aux seuls Suisses*.

### 3.2 Cas disciplinaires

C'est toujours un problème très délicat, surtout lorsqu'il s'agit d'un athlète que le public considère comme un as. Il convient ici avant tout de mettre en garde contre des décisions prises sous l'influence de l'émotion et d'user pour certaines mesures de la plus grande discréction. Si l'entraîneur a une connaissance exacte des faits, il devrait, après mûres réflexions, recommander l'exécution des mesures correspondantes à son autorité sportive supérieure. D'autre part, certaines fautes apparaissent, après examen, comme étant bénignes. Mais si l'on n'a pas auparavant observé une discréction absolue, il est le plus souvent trop tard car les journaux à sensation se sont déjà emparés de l'affaire et l'ont inutilement montée en épingle. (Par exemple aux championnats du monde de football en Angleterre et aux Jeux olympiques de Mexico). S'il est nécessaire ou inévitable de le faire, on informera la presse de manière discrète. Fort souvent, le fait de tenter inutilement de camoufler une affaire ne fait qu'envenimer la situation. La préten-due crainte de la presse, lorsque l'affaire va vraiment de travers, n'a pas de sens.

### 3.3 Problèmes psychologiques et sociaux

Le traitement et la solution de problèmes de caractère psychologique

et social rentrent dans les attributions de l'entraîneur, pour autant que l'on ne dispose pas, ou pas encore, d'un psychologue sportif. Lors de manifestations de grande importance, il est indiqué de s'adjointre un psychologue. Celui-ci aurait pour tâche de traiter les problèmes qui se présentent, en collaboration avec l'entraîneur. Durant les cours de formation pour entraîneurs, actuels et futurs, les participants seront préparés à résoudre de tels problèmes. Les préventions sociales des athlètes en particulier augmentent rapidement et je crois qu'un fondement financier solide pour nos athlètes d'élite permettrait d'intensifier l'entraînement d'une façon adaptée à ce qui se fait dans les pays de l'Est et dans d'autres pays et rendrait possible des améliorations de performance correspondantes.

### 3.4 Postulats concernant la direction

Avant d'en arriver pour conclure aux suggestions mentionnées au début, je tiens cependant encore à énumérer quelques-unes des conditions désirables que devrait pouvoir remplir une personne à qui l'on confie des tâches de direction pour pouvoir faire face aux exigences de la fonction.

3.4.1 Connaissance précise des capacités de performance, de la volonté d'engagement et de la personnalité des athlètes.

3.4.2 Connaissance précise de la technique et de la pratique de la catégorie de sport, règlement y compris.

3.4.3 Connaissances linguistiques.

3.4.4 Autorité.

3.4.5 Connaissances en matière de management moderne.

Il va de soi que l'on pourrait allonger cette liste à volonté, cependant les qualités susindiquées me paraissent indispensables.

### Explications concernant le schéma (modèle)

Ce modèle indique de façon péremptoire que les rapports entre la direction et l'athlète doivent tous passer uniquement par l'entraîneur et, s'il y en a plusieurs, par l'entraîneur en chef, en collaboration étroite avec ses autres

entraîneurs. Il se trouve être ainsi, en principe, l'unique responsable pour la direction.

Afin qu'il ne soit pas surchargé par l'accumulation de tâches complexes et exigeant beaucoup de temps, il est nécessaire de mettre à sa disposition un bureau avec suffisamment de personnel faisant en quelque sorte fonction d'état-major.

Cet office liquide pour lui:

*Tous les travaux qui peuvent lui être délégués, par exemple:*

Les commandes

Les désirs

Les ordres

Les travaux administratifs

La coordination pour les visites du masseur et du médecin

Les informations à la presse

Les travaux d'organisation

Les inscriptions

Les changements de programme

La fourniture de dossards

etc.

Le chef de délégation, pour autant qu'il soit nécessaire pour certaines catégories de sport, n'exerce que des fonctions représentatives. Son cahier des charges comprend en outre la tâche d'assurer la liaison entre les instances supérieures et la délégation dans son ensemble. Son programme comprend aussi la participation à des congrès, etc.

Il est bien entendu que l'entraîneur renseigne son chef de délégation sur les décisions importantes, et cela *avant* leur mise à exécution. Il existe ainsi toujours encore une soupape de sûreté pour le cas où l'entraîneur, en méconnaissance de la situation, a pris certaines dispositions qui pourraient paraître inacceptables pour le chef de délégation.

J'en arrive ici à la fin de mon exposé et si je suis parvenu, Mesdames et Messieurs, à vous donner l'occasion de réfléchir au thème

*«Comment doit-on diriger une équipe»,*

à en discuter, à prendre intérêt à ce thème, à formuler d'autres et nouvelles propositions, j'aurais la satisfaction d'avoir rempli ma mission.

Mesdames, Messieurs, je vous remercie de votre attention.