

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: Qui prend les décisions?
Autor: Gautschi, Roland
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-995389>

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: 27.01.2026

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

Qui prend les décisions?

Les meetings sont légion au sein des entreprises. En sport, une réunion bien menée peut s'avérer un très bon outil pour cimenter une équipe. Mais attention à ne pas tomber dans l'excès!

Roland Gautschi

Dans les sports d'équipe, la communication est le plus souvent à sens unique. C'est le coach qui s'adresse aux joueurs: instructions dans les vestiaires, consignes de jeu aux temps morts, injonctions en cours de partie, etc. Tout cela fait partie du jeu. Mais il existe d'autres modes de communication tout aussi importants, comme les réunions d'équipe qui, bien préparées et conduites, permettent aux coéquipiers de s'exprimer et de participer aux décisions.

Objectifs partagés

Avant d'organiser une réunion, l'entraîneur doit définir précisément son objet. S'agit-il de donner des informations? D'aplanir un différend au sein de l'équipe? De définir un objectif commun? De sermonner le groupe? Pour certaines choses, une

réunion ne s'impose pas: donner des indications, fixer un cadre d'action ou discuter une tactique, tout cela peut se faire d'une autre manière. En revanche, il est judicieux de réunir tout le monde pour mettre des idées en commun, pour les discuter, pour chercher des solutions ensemble et, bien sûr, pour prendre les décisions qui doivent être assumées collectivement. Avant de convoquer le groupe donc, il est indispensable de fixer un objectif clair. Ensuite seulement, on pourra préparer et planifier la réunion en elle-même.

Impliquer tout le monde

Traiter un problème concret en présence de toute l'équipe n'est pas forcément judicieux. La plupart du temps, en effet, seuls quelques joueurs s'expriment. Pour remédier à ce problème, l'entraîneur peut former des petits groupes de discussion dans lesquels il n'intervient pas. De plus, il n'est pas nécessaire de

Consignes brèves et claires

En principe l'entraîneur s'adresse à son équipe unilatéralement, pour préciser la tactique en prévision de tel ou tel match. Or, au-delà de leur contenu, ces «topos» ont une portée psychologique non négligeable: un discours convaincant peut calmer, apaiser le trac, stimuler, motiver.

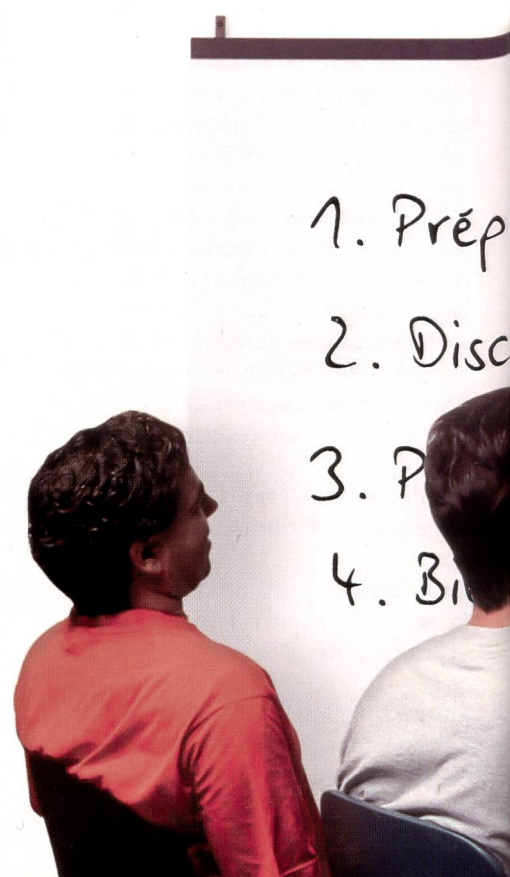
■ **Dernier entraînement:** la veille du match ou lors du dernier entraînement, l'entraîneur peut dialoguer avec certains joueurs en particulier pour les préparer spécialement à leur rôle. Dans l'idéal, toute l'équipe devrait recevoir des consignes et être ainsi motivée.

■ **Juste avant la rencontre:** il est encore possible d'encourager certains membres de l'équipe pour les mettre en condition. Dans ce cas, ne pas dépasser trois recommandations et les formuler de manière claire et positive.

■ **A la mi-temps:** la pause est brève et les entraîneurs font souvent l'erreur de trop parler. Il est préférable d'attendre que la tension retombe, que les joueurs aient bu et qu'ils récupèrent, sinon on parle dans le vide. Une fois que l'équipe est en mesure d'écouter, on peut faire le point: qu'est-ce qui a bien marché, qu'est-ce qui laisse à désirer? Ensuite, seulement, l'entraîneur peut tirer les conclusions et formuler des recommandations pour la suite du match. A ce moment-là, il peut donner des consignes individuelles.

■ **Temps morts:** se limiter à deux consignes en vue d'améliorer le jeu, et les formuler sous forme de solutions ou d'invitation à l'action.

■ **Pendant la rencontre:** ne lancer que des injonctions positives et concrètes du type: «Elargis le jeu, reste sur l'ailé!».

- 
1. Préparation
 2. Discussion
 3. Prise de décision
 4. Bilan

tout discuter oralement. On récolte parfois de meilleurs résultats en demandant à chaque coéquipier de mettre ses propositions par écrit. D'une part, cela implique davantage chaque personne, et d'autre part, cela permet de mieux grouper les propositions, ce qui donne le sentiment à chacun d'être véritablement partie prenante dans le processus.

Trancher en connaissance de cause

L'entraîneur peut animer lui-même les réunions, mais il peut aussi déléguer cette tâche à un joueur qui en a les capacités. En restant au second plan, il observera mieux ce qui se passe et responsabilisera ses joueurs. Cela suppose toutefois de bien connaître les membres de l'équipe.

Autre subtilité: la prise de décision. Dans certaines situations, il est utile, voire nécessaire, que l'entraîneur tranche en présence de tous les joueurs. Néanmoins, pour que les réunions contribuent vraiment à la cohésion du groupe, les décisions devraient refléter la volonté de tous ou au moins de la majorité.

m

Bibliographie:

■ **Baumann, S.:** *Mannschaftspsychologie. Methoden und Techniken.*
Aachen, Meyer und Meyer, 2002.

Fixer des objectifs d'équipe

Préparation

L'entraîneur convoque les joueuses à une réunion dont il précise non seulement le lieu et l'heure mais aussi l'objet: définir ensemble des objectifs en perspective d'un championnat. Afin que toutes les joueuses se sentent concernées et s'impliquent dans le processus, il les invite à y réfléchir à l'avance, chacune de leur côté (voir aussi page 10).

Discussion

L'entraîneur explique d'abord le sens de cette réunion: fixer des objectifs motivants et rassembleurs pour le prochain championnat. Les joueuses notent leurs idées sur des feuillets, sous forme de mots ou d'expressions clés. Les feuillets sont ensuite affichés au tableau. La première discussion permet de faire le tri: y a-t-il des objectifs contradictoires? Quels sont les objectifs pertinents et réalistes pour l'équipe?

Ensuite, on range les objectifs par ordre de priorité, des plus importants aux moins significatifs. Là encore, il est souhaitable que tout le monde participe. Si l'équipe est trop nombreuse, elle peut être scindée en petits groupes. Les réflexions seront mises en commun par la suite, et l'ensemble de l'équipe se mettra d'accord sur un à trois objectifs.

Planification des mesures

En seconde partie de réunion, l'entraîneur relance la réflexion avec une autre question déterminante: «Comment faire pour atteindre ces objectifs?». Cette réflexion peut, elle aussi, se faire en petits groupes et être suivie d'une mise en commun. A ce stade, il est possible de déléguer certaines tâches à des membres de l'équipe.

Puis il faut réfléchir à l'évaluation des objectifs: quand et surtout comment mesurera-t-on le degré de réalisation? Certains objectifs n'étant pas quantifiables – surtout dans les sports d'équipe –, cette question mérite une attention toute particulière.

Bilan

On terminera par un bref retour sur la réunion elle-même. A-t-elle répondu aux attentes? Les participantes sont-elles satisfaites des résultats? Si nécessaire, on fixera tout de suite la date de la séance suivante.

