

**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:** "Une illusion des jours de victoire"  
**Autor:** Vanay, Joanna / Carrel, Georges-André  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-995390>

### 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:** 15.02.2026

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

# «Une illusion des jours de victoire»

Grand homme du volleyball suisse, Georges-André Carrel mobilise ses expériences de joueur, d'entraîneur et de professeur pour décortiquer la notion d'esprit d'équipe. Une notion qui se nourrit du culte de l'excellence...

*Joanna Vanay*

**G**eorges-André Carrel dirige le Service des sports de l'Université et de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne depuis 1991. Il enseigne aussi ce sport ainsi que la théorie de l'entraînement aux étudiants de l'Institut des sciences du sport et de l'éducation physique de l'Université lausannoise. Expert international de volleyball, il a entraîné l'équipe nationale suisse féminine de 1981 à 1986 et a remporté avec le Lausanne Université Club (LUC) féminin, puis masculin, huit titres de champion suisse et cinq coupes de Suisse.

*«Avec les nouvelles valeurs apportées par la «génération glisse», l'équipe devient une construction collective éphémère.»*

**Que devient la notion d'équipe face à l'individualisation de la société et du sport actuels?** Georges-André Carrel: Avant mai 68, la société était une société de devoirs, avec des repères, des limites, des règles. Les notions d'autorité avaient du poids, l'entraîneur était respecté. Le sport hors club existait peu; l'activité fédérée, licenciée, pratiquée dans un club constituait la règle. L'équipe avait un rôle fusionnel: des liens étroits se tissaient entre les joueurs, l'entraîneur et les dirigeants. Après 68, nous avons basculé d'une société de devoirs à une société de droits, du sport fédération au sport émotion, où l'individualisation prend le pas sur la notion d'équipe. Les nouvelles valeurs apportées par la «généralisation glisse» sont le plaisir, l'authenticité, le zapping, la liberté. Dans cette société laxiste, l'image de l'entraîneur «qui sait tout» est devenue obsolète. Le sport éducatif est marginalisé, même dans le sport de masse. Les notions d'équipe, de club et de bénévolat sont remises en cause. L'équipe devient une construction collective éphémère. Le jeune est moins attaché à son club, il a besoin d'aller vers ses objectifs propres, et non ceux de son entraîneur ou des dirigeants. Pour un entraîneur aujourd'hui, former un jeune, c'est accepter de le perdre. Il doit donc travailler à moyen terme. Il y a une déshumanisation des rapports et une implication affective moins grande.

**Comment définiriez-vous l'expression «esprit d'équipe» communément utilisée dans le sport collectif?** L'esprit d'équipe est la capacité d'aller vers l'objectif commun dans le respect et l'écoute des différents partenaires liés à l'équipe: joueurs, entraîneurs, dirigeants. Il est l'addition des comportements, des différences, des réactions, des moments forts, victoires ou défaites. C'est avant tout un langage commun lié aux valeurs partagées et défendues par l'équipe. Ecoute, respect, et dialogue sont ses mots clés. L'esprit d'équipe est trop lié à la victoire. Sir Archibald disait: «L'esprit d'équipe est une illusion des jours de victoire». Il est nécessaire d'apprendre au joueur une certaine constance, même, et surtout, en période de crise. L'entraîneur joue un rôle fondamental dans la gestion des moments difficiles en posant des balises et en gardant intact un pilier de valeurs pour que l'équipe ne dévie pas de l'objectif commun. L'esprit d'équipe, c'est aussi la capacité d'aller au bout des choses et de soi-même. Sa colonne vertébrale, à mon sens, c'est la notion de qualité, l'excellence. Il faut passer, à tous les niveaux de l'entraînement, du quantitatif au qualitatif. Le sport d'élite maximise le potentiel humain par la performance à tout prix. Le sport universitaire fusionne le sport d'élite et le sport plaisir. Il est une rencontre entre le jeu, vu comme élan vital, créativité, joie, et le sport conçu comme engagement, application, compétition. Avec le LUC, nous cherchons à créer une culture d'entreprise, une philosophie pour chaque équipe. Elle est centrée sur l'homme, sur la formation. Le joueur est la valeur ajoutée de l'équipe LUC.

**L'esprit d'équipe a-t-il sa place dans votre programme d'enseignement?** Il y a toujours deux hommes dans celui qui gère une équipe: l'entraîneur et le coach. L'entraîneur, c'est l'homme compétent, celui qui sait. Le coach, c'est celui qui rayonne par sa manière de transmettre, par l'écoute, le langage du corps, la fine capacité d'observation. Il sent les indices de perturbations qui secouent l'équipe. C'est le baromètre de l'esprit d'équipe et il y travaille par son comportement et ses actions. J'enseigne dans mes cours la différence entre ces deux fonctions. Les signes liés au stress, à l'agressivité, à l'apathie, à l'hyperactivité, ou les fautes de coordination à l'échauffement par exemple, influent directement sur l'esprit d'équipe. Le joueur doit apprendre à se connaître, à ressentir les signes précur-

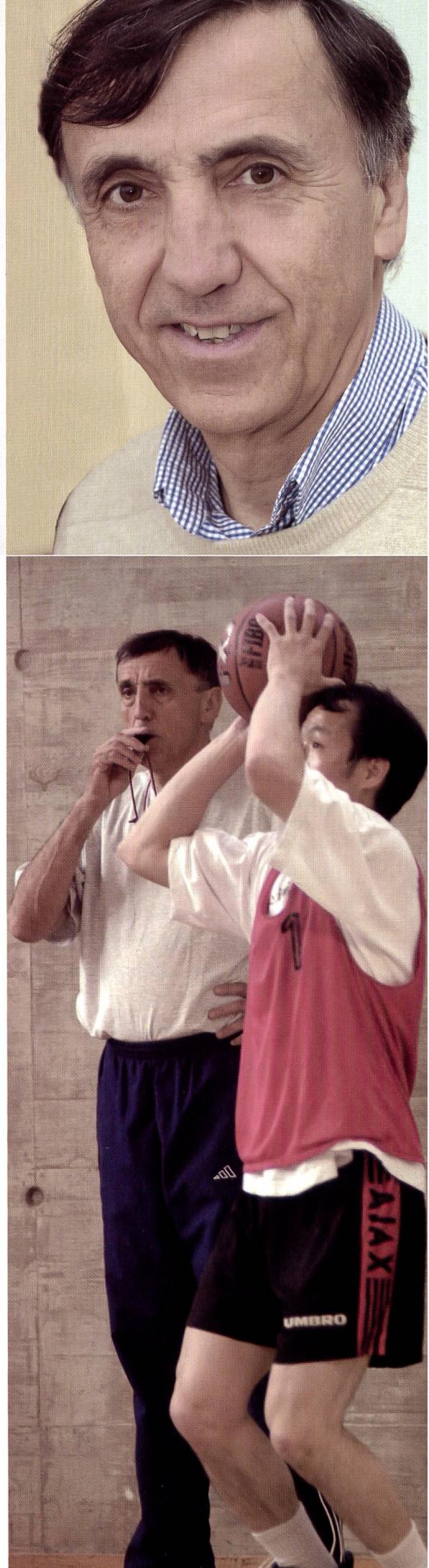
seurs de stress négatif ou positif en analysant ses performances à l'entraînement et en compétition, puis en mettant en place des stratégies orientées vers le succès (imagerie mentale, sophrologie, training autogène, programmation neuro-linguistique, etc.). Seule une bonne préparation permet l'adaptabilité et la flexibilité dans l'action.

**Quels moyens avez-vous élaborés pour exercer et développer l'esprit d'équipe dans vos formations?** Nous pratiquons le culte de l'excellence en tout et partout. Ce culte, je le mets en pratique pour moi-même d'abord en suivant régulièrement des cours de perfectionnement. Je veux être excellent pour mériter la chance que j'ai d'être entraîneur. De leur côté, les joueurs doivent se réjouir et grandir dans un tel environnement. L'esprit d'équipe naît de détails, d'exigences parfois pointilleuses mais indispensables pour prétendre à l'excellence. J'exige énormément de mes joueurs. La salle est préparée et l'entraînement débute à l'heure précise: tous les joueurs doivent être prêts, les maillots et les boissons en place. Je veux que chaque exercice soit fait jusqu'au bout et avec application. Nous restons parfois longtemps sur une même séquence; l'esprit d'équipe s'y nourrit: les joueurs finissent par encourager ceux qui ont des difficultés. Il faut privilégier les motivations intrinsèques, les faire naître. L'excellence demande et appelle la constance. L'esprit d'équipe grandit dans un environnement exigeant. Avec une équipe féminine, le langage du corps et la tenue renforcent cette culture de haut niveau.

*«L'esprit d'équipe, c'est avant tout un langage commun lié aux valeurs partagées par l'équipe.»*

**Une équipe peut-elle être performante sans esprit d'équipe?** Je répondrai contre mon gré oui. J'ai observé dans ma carrière une équipe féminine bulgare rencontrée en Coupe d'Europe avec le LUC féminin. Ces filles se haïssaient en dehors du terrain. Mais en match, elles donnaient l'illusion de s'aimer. Le prestige, l'importance de l'enjeu pour leur carrière aussi, leur permettaient de réussir momentanément sans véritable esprit d'équipe. Selon moi, il n'est plus fondamental dans la réussite de haut niveau. Aujourd'hui, les motivations extrinsèques (notoriété, argent, etc.) poussent le joueur vers le dépassement, la victoire. La manipulation prend le pas sur la motivation. Mais ce n'est plus le sport tel que nous le concevons. Au moment où l'on allie la performance et l'entente, le partage de mêmes valeurs, on atteint des dimensions émotionnelles incroyables! Et c'est cela la beauté du sport. La joie d'être ensemble n'est pas indispensable dans le sport professionnel, mais elle l'est dans le sport amateur. Dans mon équipe, je ne tente pas de renforcer à tout prix les liens affectifs entre les joueurs, mais je suis intransigeant sur le respect, notion fondamentale de ma culture de l'excellence. L'esprit d'équipe n'est pas fondamental en terme de liens affectifs, mais il l'est dans le partage d'une même conception de l'entraînement, dans la recherche de mêmes objectifs.

*Suite de l'article à la page 52.*





Suite de l'article de la page 23.

**Avez-vous perçu des différences au niveau de l'esprit d'équipe féminin ou masculin?** Une étude réalisée dans les années 80 auprès d'équipes masculines et féminines de volleyball a montré que les hommes plaçaient les compétences de l'entraîneur en avant, tandis que les femmes privilégiaient la capacité de motivation. Aujourd'hui, le regard féminin se rapproche du regard masculin: la femme exige aussi la compétence de l'entraîneur. Elle n'aime pas les discours vides. La femme qui décide d'un objectif possède une résistance nerveuse supérieure à celle de l'homme. Elle est intransigeante avec elle-même et très consciente quant à son programme d'entraînement. Elle s'investit plus émotionnellement pour atteindre son objectif. L'entraîneur doit poser un cadre précis pour ne pas tomber dans l'hyper-affectivité. En outre, l'esthétisme est important chez les femmes: le beau geste compte parfois autant que le geste efficace. L'approche de l'entraîneur diffère. Celui-ci doit se montrer tel qu'il est avec ses forces et ses faiblesses. Les hommes ne cherchent pas forcément à tisser des liens en dehors des entraînements. Ils recherchent avant tout la compétence parce qu'elle leur permet d'atteindre le résultat escompté.

«La colonne vertébrale de l'esprit d'équipe, c'est la notion de qualité, d'excellence.»

**L'importance de l'esprit d'équipe varie-t-elle selon le sport pratiqué?** Oui, je le pense. Je parlerai pour le volleyball surtout. L'esprit d'équipe est particulièrement important dans ce sport. La plupart des contacts avec le ballon sont intermédiaires. Par conséquent, le contrôle du ballon et de soi-même sont essentiels. Comme l'aire de jeu est surpeuplée, il est primordial de bien s'entendre dans le domaine de l'espace. Il faut intégrer

dans l'entraînement l'organisation des relations entre les joueurs, leurs déplacements, ce que nous appelons «l'équilibre du terrain». L'esprit d'équipe n'est-il pas finalement le reflet de l'équilibre de l'équipe? Le volleyball demande de s'orienter en permanence vers le futur. Si je reçois un mauvais ballon, je dois le rendre meilleur plutôt que de critiquer l'action! Ce sport est un véritable jeu d'équipe, car il offre assez peu de feedbacks positifs, à l'exception du point final. Cela provoque des difficultés pour le processus d'apprentissage, surtout chez les jeunes habitués à trouver dans l'action le plaisir immédiat. Le travail dans l'ombre est essentiel. Le volleyball demande beaucoup d'abnégation et de tolérance. Le rassemblement des joueurs au milieu du terrain symbolise tout cela; il sert à rassembler son esprit et ses forces vers les actions à venir.

**Comment gérez-vous les antagonismes qui naissent parfois entre l'épanouissement individuel de chaque joueur et les exigences de l'esprit d'équipe?** Il faut que joueurs et entraîneurs se connaissent et acceptent leurs qualités et leurs limites. Le joueur doit être reconnu et accepté par l'autre. Au moment où il trouve sa place et par conséquent le bonheur de pouvoir se réaliser dans une équipe, il pourra se réjouir du succès de l'autre. Il faut donc donner un rôle à chacun de ses joueurs, surtout aux remplaçants. Je suis plus exigeant avec les meilleurs.