

# Choisir un capitaine, la délicate mission de l'entraîneur

« Ô capitaine, mon capitaine... ! » s'exclamait le jeune étudiant dans le film « Le cercle des poètes disparus » auprès de son professeur de lettre et mentor interprété par Robin Williams. Le choix des leaders, des capitaines de l'équipe est une problématique que rencontrent tous les entraîneurs de sports collectifs. Sur quels critères s'appuyer pour faire le bon choix ? Quel joueur choisir : un meneur d'homme ou un leader de jeu ?



## S'appuyer sur des leaders

Si les entraîneurs ont un rôle indéniable dans le succès de l'équipe, ils gagnent rarement s'ils ne sont pas capables de développer, de confier et de déléguer aux leaders, des tâches au sein de l'équipe(1).

Il est donc indispensable d'identifier les personnalités qui pourraient assumer et accepter ces fonctions. Cela se prépare en guidant certains joueurs autour d'exercices de commandement en situation de jeu par exemple. Il est également judicieux de laisser à ces leaders, l'initiative quant au choix de la thématique à travailler. Ainsi, ces thématiques d'entraînement peuvent reprendre les problèmes débattus entre joueurs comme : la défense, les duels, l'agressivité, la maîtrise des systèmes,...

Quand les joueurs eux-mêmes participeront à votre système, cela facilitera votre travail d'entraîneur. Au lieu d'avoir constamment à convaincre et gronder les joueurs afin qu'ils travaillent plus dur, plus sérieusement, les leaders de l'équipe aideront l'entraîneur à responsabiliser leurs partenaires. Ceux-ci adhéreront alors plus aisément aux normes et règles de l'équipe. Les meneurs ont « les tripes » pour faire face à cela et dire « allez les gars, il n'y a pas le feu,

ne faisons pas comme cela ». Ils garantissent donc un travail bien conforme aux objectifs collectifs prévus. On retrouve ces attitudes au cours de match lorsque l'on voit l'un des leaders de l'équipe réunir le collectif lors d'un temps faible pour recadrer les « troupes » avec des effets positifs en termes de comportements sur la suite du match. A l'inverse, lorsque l'équipe manque de leader(s) ces regroupements ne se font pas et souvent l'équipe n'arrive pas à inverser le cours du match.

## **Style d'entraîneur et implication des leaders**

Nous connaissons tous des entraîneurs qui obtiennent quelques résultats à l'aide d'une démarche autoritaire. Mais aujourd'hui, un nombre croissant de joueurs n'adhèrent plus aux démarches vécues par leurs « anciens », à ces ambiances de vestiaires, à ces mots durs proférés par les meneurs d'antan. Ils veulent être maintenant respectés, écoutés. Ils revendiquent le droit d'éprouver ce qu'ils pensent et peu à peu ils ont envie d'imposer leurs propres choix collectifs. Cette délégation de pouvoir ne pourra néanmoins être envisagée pour l'entraîneur, que lorsqu'un joueur aura suffisamment d'expérience et de maturité pour assumer de telles responsabilités.

Cependant, l'entraîneur doit aussi encourager les joueurs à devenir plus confiants et être plus responsables car au final ce sont eux qui agissent sur le terrain.

Si le style autoritaire peut fonctionner un certain temps, il semble toutefois que sur le long terme le succès soit plus compliqué à obtenir. L'entraîneur peut jouer de la baguette pour s'imposer mais cela peut être contre-productif et le conduire à assumer seul tout le leadership. Il risque donc, avec cette démarche prescriptive, de rendre une équipe indisciplinée et sans construction réelle d'expériences. L'entraîneur devra donc, dès que possible, chercher à développer un réel leadership au sein du groupe.

## **Ambiance et vie de groupe : rôle du capitaine**

L'ambiance et la vie de groupe appartiennent certes essentiellement aux joueurs mais si les leaders doivent en être les piliers, l'entraîneur peut aussi générer cette vie. Les phénomènes de paresse à l'entraînement, d'absences, de contestation doivent alerter l'entraîneur sur ce qui se passe dans l'équipe. Les leaders peuvent prendre la parole pendant les entraînements pour reprendre ces comportements déviants et conférer une légitimité au discours de l'entraîneur. Aussi, l'ambiance des entraînements, la fraternité qui peut y régner sont principalement le fait de l'entraîneur. Par ailleurs, si la possibilité d'organiser des événements avec toute l'équipe peut être de l'initiative de l'entraîneur, celui-ci doit mettre le capitaine dans la confiance pour s'assurer de l'impact que cela peut avoir sur le groupe. Une anecdote à ce sujet : au retour d'un 1/4 de finale de coupe d'Europe perdu par les rugbymans de Clermont Ferrand chez les irlandais du Leinster, les joueurs étaient convoqués le lundi matin très tôt pour un entraînement qui s'annonçait musclé. L'entraîneur Néo-Zélandais Vern Cotter et Aurélien Rougerie, le capitaine emblématique du club, les attendaient dans le vestiaire avec deux poubelles remplies de bières...ils voulaient les féliciter du match produit, leur dire que l'élimination n'était pas méritée et que l'aventure devait se poursuivre avec le championnat. Clermont fut sacré, pour la première fois de l'histoire, champion de France cette année-là...

## **La sélection des joueurs influents et des capitaines**

C'est un fait : tous les entraîneurs savent qu'il faut choisir des leaders afin d'avoir des relais sur le terrain pour faire passer un message, de permettre à l'équipe de résister mentalement

dans les moments difficiles d'une rencontre, de l'informer sur les difficultés rencontrées par l'équipe et des différentes tensions qui peuvent exister et de le seconder dans le maintien et les normes de vie du groupe.

C'est parce que les meneurs sont aussi importants que l'entraîneur doit vraiment les prendre en considération et les aider. Mais quel est le meilleur moyen de sélectionner votre capitaine d'équipe ? Diverses options s'offrent à l'entraîneur :

### **1. L'entraîneur choisit le capitaine**

Évidemment, lorsque l'entraîneur choisit le capitaine, il doit sélectionner la personne qu'il sent capable de bien réaliser ce travail, et avec qui il pourra collaborer efficacement. Mais autant cette option peut paraître bonne, autant il risque aussi de choisir un joueur qui n'est pas respecté par ses coéquipiers. De plus, il prend un gros risque de beaucoup travailler loin de l'équipe sans évaluer les effets de sa tâche. Ainsi par exemple, le fait de choisir un joueur exemplaire sur le comportement, et en compétition ne permet de réunir avec certitude les conditions requises pour être capitaine : il faut qu'il soit écouté, respecté, empathique et surtout altruiste envers tous ses coéquipiers. Les conséquences peuvent être lourdes car en plus de ne pas être écouté, il ne peut faire passer aucun message et pire il cristallise à lui seul tous les maux de l'équipe lorsqu'elle se trouve en difficulté. Il peut se retrouver alors exclu du groupe et une scission peut survenir entre le joueur, l'entraîneur et le groupe.

### **2. Les joueurs choisissent le capitaine**

Une deuxième option est de laisser les joueurs élire le capitaine. Ceci, naturellement, a l'avantage de montrer aux joueurs que l'entraîneur les respecte assez pour reconnaître qu'ils peuvent se déterminer dans cette tâche. De plus, ils peuvent choisir une personne qu'ils respectent. Cependant, il faut réfléchir si ce vote n'est pas un concours de popularité. Ils peuvent en effet voter pour la personne qu'ils respectent et qui peut effectivement mener l'équipe. L'inconvénient est que votre équipe peut éventuellement sélectionner quelqu'un que l'entraîneur n'apprécie pas, ou qui selon lui ne peut pas être un capitaine efficace. Ainsi, il existe un véritable danger d'utiliser cette technique, à moins qu'il ait une grande foi en votre équipe et sa capacité à effectuer un bon choix, et qu'il serait serein de suivre leur choix.

### **3. Créer un groupe de joueurs influents**

Une autre option est de permettre aux joueurs de déterminer un groupe de meneurs. Ces groupes se composent de joueurs adultes et se réunissent pour gérer l'équipe, donnant des informations ou des feedbacks au staff d'entraînement, et ne prennent aucune mesure disciplinaire. Par exemple, c'est ce que l'on trouve traditionnellement dans l'équipe de rugby de Nouvelle-Zélande, où ces joueurs, ayant le plus d'expérience en termes de matchs joués, assument par tradition le rôle de capitaine. Ce sont des joueurs qui ont effectivement bien intégré les normes et les règles de fonctionnement de ce rôle. Dès qu'ils obtiennent cette place, ils doivent assurer et s'occuper des affaires à gérer. Cependant, si c'est culturellement intégré en Nouvelle Zélande, ce n'est pas forcément transposable ailleurs. Néanmoins, ce qui est important à prendre en considération est le niveau de maturité des joueurs et les habiletés à commander.

#### **4. Pas de capitaine officiel**

Certains entraîneurs pensent que le commandement d'une équipe est important, mais n'aiment pas l'idée de nommer un capitaine officiel. Au lieu de cela, ils disent aux joueurs que chacun d'eux doit avoir l'âme d'un capitaine. Ils ne ressentent pas le besoin d'être relayé par un meneur, mais ils établissent ensemble les objectifs pour l'équipe. Chaque individu doit sentir comment il peut s'investir et mener l'équipe quand c'est nécessaire. Ric Charlesworth, l'entraîneur de l'équipe féminine de hockey australienne qui remporta récemment les championnats du monde fait partie de cette catégorie d'entraîneurs. Il a soulevé un problème dans le monde du hockey avec cette conception où aucun leader ne surveille et guide personne. Bien que ces entraîneurs ne nomment pas de capitaine, ils ont normalement des relais avec des joueurs pour impulser des orientations, pour leurs fournir des informations. Ce n'est pas une conception traditionnelle pour travailler, mais si l'entraîneur a une équipe mature avec plusieurs meneurs, elle peut être une voie intéressante à envisager.

#### **5. L'entraîneur choisit les capitaines après avoir consulté l'équipe**

Les joueurs peuvent voter de manière anonyme pour désigner leur capitaine. Dans ce cas, l'entraîneur peut s'appuyer par la prise de décision collective de la force de ce choix même si au final il lui revient de choisir parmi les différents élus. Il peut également s'interroger, lors du vote, de la non présence des certains joueurs parmi tous ceux cités... il y a là peut être un problème avec ce(s) joueur(s).

Cette option discrète peut être adoptée si l'entraîneur pense qu'elle est préférable dans certaines situations après avoir étudié les avis. Cette option permet de désigner le capitaine, mais l'entraîneur peut aussi annoncer un groupe de meneurs efficaces pour aider le capitaine dans son travail.

De plus en plus équipes actuelles de haut niveau, opèrent avec un co-capitaine, où comme ce fut le cas dans l'équipe britannique championne du monde de rugby : Ben Kay pour les lancements pour la touche, M.Johnson pour les relations avec l'arbitre et la relance du groupe, ou encore avec l'équipe de France de handball avec N.Karabatic pour les choix de jeu et D.Dinard pour l'organisation défensive.

## **Conclusion**

Le choix des leaders a un impact considérable sur les performances de l'équipe et il est parfois problématique pour les entraîneurs soit par paresse, par manque de temps ou encore parce que culturellement le capitaneat est attribué au même joueur. Dès lors, l'une des missions principales de tout entraîneur, sera de générer une force collective à l'écoute du ou des leaders pour profiter de la force potentielle du groupe en tant qu'entité par l'amélioration de la filiation du discours de l'entraîneur, et ce, dans le but d'accroître l'efficacité collective à court, moyen et long termes.

**Loïc LEGUELLEC UPEC**