

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple, Un But, Une Foi

Université Cheikh Anta DIOP

Institut National Supérieur de l'Éducation Populaire et du Sport



MEMOIRE DE MAITRISES EN SCIENCES ET TECHNIQUES DE L'ACTIVITE PHYSIQUE ET DU SPORT

THEME

**COHESION ENTRE ENTRAINEURS ET JOUEURS
AU SEIN DES EQUIPES DE FOOTBALL
PROFESSIONNELLES A DAKAR :
LE CAS DU DJARAAF, DU DUC, DE L'USO ET
DE NGB**

Présentées par :

Ibrahima Diawara SANE

Sous la direction de :

M. Abdou Karim THIOUNE

ANNEE ACADEMIQUE 2011/2012

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents que je remercie du fond du cœur.

Que DIEU le Tout-Puissant, le Tout-Miséricordieux, le Très-Miséricordieux leur accorde une longue vie.

Je dédie aussi ce travail à ma grande mère, à mes frères et sœurs, à mes amis ainsi qu'à mes camarades de promotion.

REMERCIEMENTS

Au nom d'ALLAH le Tout-Miséricordieux, le Très-Miséricordieux. Gloire à son prophète Mohammad (PSL).

Je remercie de tout cœur, mon Directeur, Monsieur Abdou Karim THIOUNE, qui malgré ses obligations a bien voulu diriger mon mémoire de Maitrise en SPAPS.

Je remercie tout les professeurs de l'INSEPS particulièrement mes professeurs d'option : Monsieur Jean FAYE, monsieur BADJI, monsieur THIAM et monsieur Mayacine MAR.

Je remercie également Monsieur DIOP Mountaga, Tata Marie Diène et Madame MBENGUE et tous les étudiants qui m'ont soutenu en particulier Moussa CISSE, Bécaye DIOP, Yannick SAMBOU, Thérance SAMBOU et Ibrahima CAMARA.

Je remercie surtout les entraineurs et joueurs qui ont la gentillesse et l'amabilité de répondre aux questions.

A toutes et à tous Merci.

Que DIEU LE TOUT PUISSANT vous donne les clés de votre réussite, AMINE

LISTE DES ABBREVIATIONS

INSEPS : Institut Supérieur de l'éducation Populaire et du Sport.

STAPS : Sciences et techniques des activités Physique et sportive.

DUC: Dakar Université Club.

USO: Union Sportive De Ouakam.

NGB: Niarry Tally, Grand Dakar, Biscuiterie.

SOMMAIRE

DEDICACES

REMERCIEMENTS

LISTE ABREVIATIONS

RESUME	1
INTRODUCTION GENERALE	3
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DU SUJET	5
REVUE DE LITTERATURE	7
A- IMPORTANCE DE LA COHESION DANS LA VIE EN GENERALE	7
1- La cohésion sociale.....	7
1-	
Lien sociale et intégration : l'analyse d'Emile Durkheim	8
B- LA COHESION DES EQUIPES	9
1. Définition de cohésion.....	9
2. La dynamique d'équipes.....	10
a-Définition de l'équipe.....	10
b-Notion d'équipe	10
C- SOCIOMETRIE DE L'EQUIPE	11
1-L'intégration dans une équipe	14
2-Sentiments d'appartenance.....	16
3-Travail d'équipe.....	17
4-La prise de décision	20
5-Se sentir utile à l'équipe.....	23
6-Apprendre à communiquer.....	25

-Techniques de communication	27
8-La résolution des conflits	30
9-Relation interpersonnelle	32
D- EFFICACITE COLLECTIVE ET COHESION.....	33
1-Cohésion entre entraîneur et joueurs.....	34
a. Le rôle de l'entraîneur	34
b- Le rôle des joueurs.....	36
E-COHESION ET PERFORMANCE	37
G-impact de la cohésion sur la performance	38
CHAPITRE II : Méthodologie de la recherche.....	41
CHAPITRE III : Présentation des tableaux et commentaire des résultats.....	44
CAPITRE IV : Discussion	110
CONCLUSION GENERALE.....	114
BIBLIOGRAPHIE	115
ANNEXES	119

RESUME

On a souvent l'habitude de dire que la cohésion (entraîneur et entraîné) est un facteur de performance. De ce fait, accorder beaucoup d'importance à la cohésion entraîneur-entraîné ne peut qu'aboutir à un succès. C'est ce que semble dire l'opinion publique.

Dans un Sénégal où les clubs sont fragilisés avec des résultats (désastreux) qui sont loin d'être satisfaisants. Existe-t-il réellement un certain lien solide entre entraîneur et joueurs au sein des équipes ?

Ce mémoire nous a permis d'apporter des éléments d'éclairage concernant particulièrement la cohésion dans le cadre de la relation entraîneur et entraîné au sein des clubs cités ci-dessus. Pour cela, il sera important de montrer qu'il existe réellement une certaine distanciation dans les rapports entre entraîneur et joueur au sein des clubs professionnels au Sénégal ? Nous avons cherché à voir en même temps la relation qui existe entre la cohésion et la performance. En réalité beaucoup d'auteurs ont postulé et même démontré le lien ombilical qui existe entre la cohésion d'une équipe de travail et la réalisation de performances durablement. La cohésion est, dès lors, vectrice de performance.

Cependant, même si d'après les recherches obtenues nous avons noté une certaine coopération entre entraîneur et joueurs d'une part et d'autre part entre joueur-joueur, cela n'empêche pas de constater d'après nos enquêtes, que les joueurs ne sont pas très proches de leur entraîneur. On note donc une certaine distanciation ou des vicissitudes interrelationnelles qui tendent à fragiliser les rapports entraîneur et joueurs au sein des clubs professionnels au Sénégal (fragilisation des réseaux de communication affective).

Il semble donc qu'il y a une distanciation manifeste, dès lors qu'on constate au niveau du tableau I dans la relation entraîneur-joueur notamment au niveau du tableau I où on peut postuler qu'en évitant les tendances extrêmes, les entraîneurs ne voudraient pas révéler leur attitudes « Très autoritaire » où « Pas du tout autoritaire » au risque de recevoir des critiques. Même constat au niveau du tableau IX (montrant l'attitude où le comportement de l'entraîneur lorsqu'il donne un feedback) où 66% des entraîneurs s'accordent souvent à laisser l'initiative aux joueurs de donner leur point de vue. Cependant, d'autres proportions laissent voir une tendance lourde marquée par la fermeté de l'entraîneur. Au niveau du tableau X (montrant l'attitude ou le comportement de l'entraîneur lorsqu'il parle aux joueurs) ici si nous faisons la somme (53.7%) il semble que la majorité des entraîneurs font preuve de fermeté. Cependant, la tendance à donner la parole n'est pas négligeable.

Au niveau de la relation joueur-entraîneur, nous avons aussi noté un problème de distanciation dans la mesure où la majorité des joueurs notamment au niveau du tableau I (montrant la nature des rapports entre joueur et entraîneurs) où 48,2% des joueurs disent que les entraîneurs sont autoritaire mais les autres tendances ne sont pas à négliger avec 13,2% à l'item « Très autoritaire » et 38,6% à l'item « Bien autoritaire ». Cela se confirme surtout lorsqu'on observe le tableau II (montrant le degré d'application des consignes) où 48,3% les appliquent de manière totale. Et ceci, démontre que les entraîneurs sont exigeants (tolérance 0) lorsque les consignes ne sont pas appliquées.

Il y a aussi distanciation manifeste dans la relation joueur-joueur particulièrement au niveau du tableau X (montrant les comportements des joueurs lorsqu'on leur donne la parole) où la majorité 53,7% des joueurs semble affirmer qu'ils n'hésitent pas à prendre la parole. Cependant, la tendance à prendre la parole est non-négligeable avec 43,3% des joueurs qui affirment qu'ils hésitent à prendre la parole. Par contre, la tendance lourde 53,7% démontre une certaine méfiance des joueurs vis-à-vis de leur entraîneur.

Nous avons choisi le questionnaire sous forme d'items pour montrer le degré de satisfaction de l'entraîneur et des joueurs. Partant de ce questionnaire nous avons pu analyser et interpréter les relations interpersonnelles entre entraîneur et joueurs au sein des clubs (DJARAAF, DUC, USO, NGB). Cette enquête nous a fourni une masse d'informations sous forme d'items afin de montrer les degrés de satisfaction de chacun (entraîneur et joueur) pour pouvoir améliorer la qualité de la relation au sein de l'équipe. Les résultats obtenus semblent montrer qu'il existe une distanciation dans les rapports entraîneur -joueurs au sein des clubs professionnels au Sénégal. Et ceci démontre l'hypothèse selon laquelle il y a des problèmes de distanciation au sein des clubs.

Cependant, il faudrait qu'entraîneurs et joueurs se rapprochent davantage afin de tisser des liens solides (coopération, respect mutuel...). Ceci pourrait constituer un gage de succès notamment dans la réalisation de projets et la recherche de performance. De ce point de vue, la dimension affective et socio-éducative du sport devrait être valorisée aux niveaux des différents clubs.

INTRODUCTION GENERALE

Le sport évolue au fil du temps. A l'origine, le sport était considéré comme un jeu. De nos jours, il est devenu un phénomène incontournable. En effet, le sport est omniprésent dans la vie sociale actuelle. Aujourd'hui, on serait tenté de dire que le sport est devenu le plus grand phénomène de masse mondial. Tous les médias accordent une place très importante à la compétition sportive.

D'après Donald GUAY (1993) « le sport est une activité physique compétitive et amusante pratiquée en vue d'un enjeu, selon des règles écrites et un esprit fait d'équité, de désir de vaincre et de loyauté. »

Ainsi, dans le milieu du sport en général et celui du football en particulier, beaucoup de clubs n'hésitent pas à « acheter » des joueurs ou des entraîneurs à coup de milliards grâce au marché des transferts.

Le sport est aussi un véritable " fait de société ". Il joue un rôle d'intégrateur. Le sport dit-on « est un moyen d'union et de renforcement des liens entre des peuples ». Parmi toutes les disciplines sportives le football semble répondre le mieux à ce principe. Dans ce cadre note Justin TEISSIE, « le football exerce une attraction considérable sur les spectateurs. Si le plaisir sans cesse renouvelé des réponses motrices qu'il suscite, explique en partie son succès, il doit son caractère social et humain, la ferveur et l'attachement de ses adeptes. La joie des rencontres avec les « copains », la nécessaire camaraderie des équipes, l'indispensable estime de l'adversaire répondent aux aspirations affectives de l'enfance et de l'adolescence et contribuent à sa remarquable expansion ».

Le football est aussi intégrateur à cause de son universalisme : « le football se caractérise par l'universalité de ses lois, le développement incessant de ces techniques, l'évolution rationnelle de ses méthodes et la nature démocratique des rapports sociaux qu'il entraîne. La puissance de ses institutions, l'organisation spectaculaire à l'échelle internationale de ses compétitions, l'accroissement en quantité et en qualité de ses effectifs en fait le sport social le plus pratiqué dans notre monde ».

Au Sénégal, le sport, en particulier le football est vécu de façon intense. C'est pourquoi, l'état a pu mettre en place une politique dans le domaine sportif.

Cependant, nous remarquons certains problèmes de cohésion entre entraîneurs et entraînés dans la recherche de performance des équipes.

En effet, dans l'histoire du football sénégalais on a toujours assisté à des scènes désastreuses notamment lors des campagnes Africaines de 1986 et de la coupe du monde en 2002. Nous avons vu notre brillante prestation au niveau continental et mondial s'estomper. Ainsi le problème qui se pose est la gestion du football sénégalais quand nous savons tous que l'entraîneur

joue un rôle déterminant dans la réalisation de la performance d'une équipe.

Lorsqu' il y a victoire tout le monde la revendique, se l'approprie et jubile. Lorsqu'il y a défaite, surtout si elle est cinglante, c'est l'entraîneur qui, le premier, paie les pots cassés. Ainsi surgissent les critiques acerbes, les délations, les licenciements ou démissions. C'est à ce niveau qu'il faut situer la lancinante question de la cohésion au sein des équipes. Ces problèmes devenus récurrents nous interpellent à plus d'un titre. Ceci a été déterminant dans le choix de notre thème intitulé, « Cohésion entre entraîneurs et joueurs au sein des équipes de football professionnelles à DAKAR : le cas du DJARAAF, du DUC, de l'NGB, de L'US OUKAM ».

Ainsi, notre travail consistera à définir la notion de cohésion et de performance avant de nous interroger sur la nature de liens (rapports) entre entraîneurs et joueurs dans le championnat sénégalais. Il s'agira de répondre aux questions : qu'est-ce que la cohésion ? Qu'est ce que la performance ?

Si d'emblée on peut s'accorder avec Albert Carron (1998) pour dire que la cohésion est « un processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié, à rester uni dans la poursuite de ces objectifs instrumentaux et/ou la satisfaction des besoins affectifs de ces membres », il y a lieu de nous interroger sur les facteurs à l'origine de la destruction des liens sociétaux qui met souvent en péril les organisations sportives.

En somme, il s'agira de définir et d'analyser la question de la cohésion en insistant surtout sur la nature des relations qui existent entre entraîneurs et joueurs. Au demeurant, pour la réalisation de notre projet d'étude, nous envisageons un plan qui s'articule autour de quatre chapitres :

Au premier chapitre nous avons le cadre théorique où nous allons faire une analyse globale du thème de notre étude, la justification de ce dernier, la revue de littérature.

Au deuxième chapitre nous allons montrer notre démarche afin de réaliser nos objectifs.

Au troisième chapitre nous avons la présentation des tableaux avec commentaire à l'appui. Le quatrième chapitre présentera les critères et suggestions. Enfin, nous proposerons des perspectives puis nous terminerons par la conclusion.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DU SUJET

Depuis quelques années, nous voyons un nombre important de jeunes qui veulent devenir des joueurs professionnels. De l'autre côté, nous assistons à une augmentation du nombre d'entraîneurs qui veulent intervenir au sein des équipes. Ceci serait-il dû entre autres facteurs à une forte médiatisation du sport en général et du football en particulier et aux enjeux financiers de plus en plus importants qui suscitent des appétits et amènent les acteurs à développer des stratégies de positionnement et de conquête ?

Autrefois, la médiatisation du football ne concernait que les joueurs mais actuellement les entraîneurs sont très médiatisés. Ils font même la une des journaux.

Aujourd'hui, les gens ont pris conscience que l'entraîneur joue un rôle essentiel dans l'équipe. Ainsi de ses compétences, ou de sa capacité managériale dépend en grande partie la réalisation de meilleurs résultats en matière de coaching mais aussi de performance.

Cependant, dans l'histoire du football sénégalais, on a toujours assisté à des scènes désastreuses notamment lors des campagnes Africaines (1986) et en Coupe du Monde (2002). Lors d'une interview avec un entraîneur, Mor Talla GAYE (journaliste à l'observateur) dans un récit, disait que ce qui a causé notre échec en 1986 nous a fait comprendre que la légende autour des générations douées mais sans palmarès ne s'estompera jamais. Cela s'est semble-t-il confirmé lors de la coupe du monde de 2002. Les analyses des journaux et des amateurs ont vite fait de dire « qu'à cause du mauvais comportement des joueurs et de l'entraîneur, le Sénégal n'a pas pu atteindre ses objectifs ».

Dès lors comment faire pour avoir une prise sur les facteurs qui agitent régulièrement la cohésion des équipes et qui impactent sur les conditions de réalisation des objectifs de performance ?

De ce point de vue, notre objectif est de montrer la nature et le niveau de satisfaction des rapports interpersonnels entre entraîneurs et joueurs dans leur attitude et leur comportement.

Ce mémoire parle de la distanciation des rapports entre joueurs et entraîneurs. Il nous amène à réfléchir sur la responsabilité des entraîneurs et des joueurs dans la conduite des projets et la recherche de performance.

Nous sommes partis de l'hypothèse selon laquelle, il y'a une distanciation manifeste des relations entre les entraîneurs et les entraînés ; qui plus est, la cohésion entre entraîneur et joueur, montre une corrélation avec les résultats des équipes. De ce fait, il s'agit de réfléchir de façon critique sur les techniques utilisées par l'entraîneur, sur la pertinence de ses décisions, les actions qu'ils posent pour accompagner l'équipe vers la performance.

Selon **Jean Manuel LEPROVOST** « si vos joueurs sont tristes et mous, peut être l'êtes vous aussi. » Il y a lieu dès lors de s'interroger sur les modes opératoires que l'entraîneur et les joueurs doivent entretenir dans la recherche d'une équipe plus performante et plus cohésive. Ce mémoire interpelle les entraîneurs et les amène à réfléchir sur le mode managérial à adopter afin de donner aux joueurs les ficelles et les ressorts d'un meilleur comportement organisationnel pour se conduire d'une manière responsable lors des pratiques sur le terrain et en dehors du terrain.

C'est pourquoi Jean Manuel LEPROVOST disait : « il faut savoir combiner l'optimisme de la volonté avec le pessimisme de la raison ». L'auteur veut tout simplement montrer qu'il faut être à l'écoute mais sans pour autant se laisser influencer.

Par conséquent, ce mémoire devra fournir des éléments d'appréciation d'une bonne conduite organisationnelle ainsi que des principes et des tâches que doit réaliser l'entraîneur au quotidien. Ce travail a également pour objectif de valoriser l'engagement et le rôle de l'entraîneur et des joueurs au sein des équipes. Par conséquent chaque problème posé doit montrer que l'entraîneur doit faire comprendre à ses joueurs que l'intérêt du groupe est souvent plus important que l'intérêt personnel.

Dans cette logique les questions que l'on se pose sont les suivantes : Comment doit se comporter l'entraîneur au plan professionnel ? Quel caractère adopter face à ses joueurs ? En un mot quels sont les compétences ou tâches qui incombent à l'entraîneur ou manager ? En d'autres termes l'attitude de l'entraîneur influence-t-elle le comportement des joueurs ? Ou encore, le comportement des joueurs est-il déterminé par l'entraîneur ?

Autant de questions auxquelles nous tenterons d'apporter des éclairages pouvant servir d'aiguillon au développement du football sénégalais dans sa globalité.

REVUE LITTÉRATURE :

A/ IMPORTANCE DE LA COHESION DANS LA VIE EN GENERAL

LA COHESION SOCIALE :

L'expression « cohésion sociale » désigne l'état d'une société, d'un groupe ou d'une organisation où la solidarité est forte et les liens sociaux intenses.

EMILE DURKHEIM (1893) utilise pour la première fois le terme «cohésion sociale » dans son ouvrage « De la division du travail social », la cohésion sociale est alors l'état de bon fonctionnement de la solidarité où s'exprime la solidarité entre individu et conscience collective.

« Nous sommes ainsi conduits à reconnaître raison qui fait de la division sociale du travail une source de cohésion sociale. Elle ne rend pas seulement les individus solidaires, comme nous l'avons dit jusqu'ici, parce qu'elle limite l'activité de chacun, mais encore parce qu'elle l'augmente. Elle accroît l'unité de l'organisme, par cela seul qu'elle accroît la vie : du moins à l'état normal, elle ne produit pas un de ces effets sans l'autre. »

Ainsi dans *la Division du travail social*, Emile Durkheim 1893 met en évidence deux formes de solidarité sociale : la solidarité mécanique fondée sur les similitudes et la solidarité organique fondée sur la division du travail. En effet, Durkheim pense que la division sociale du travail est source de cohésion sociale dans la mesure où la répartition des différents travaux humains oblige les individus à participer à une œuvre commune la solidarité sociale. En ce qui concerne le lien social Durkheim pense qu'elle est plus qu'un contrat social ou l'activité de chacun est réduit comme le pensait Jean Jacques Rousseau. [Alternatives économiques Poche n°21-nov. 2005].

Par contre Dominique Méda (1995), pense qu'il est tant d'en finir avec cette conception qui consiste à dire que le travail est à la base du lien social. D'après Méda le travail ne repose pas seulement sur l'économie. Elle n'existe que lorsqu'elle se dote d'institution créant un Etat. Par conséquent elle se rallie à la vision de Hegel *qui* disait : « l'état est le catalyseur, et le médiateur de la communauté parce que cette dernière n'existe pas spontanément. » [Alternatives économiques n°126-Avril 1995].

a) LIEN SOCIAL ET INTEGRATION

- L'ANALYSE D'EMILE DUKHEIM

Chez Durkheim (1858-1917) pour définir le lien social il faut d'abord comprendre l'évolution des sociétés. En effet, DURKHEIM (1893) pense que « ce sont les faits sociaux qu'il faut étudier... ». Par conséquent, il explique les sources de la division sociale du travail ainsi que le passage à la modernité par la transformation des formes et de la nature de la solidarité. Ainsi, il distingue là deux types de solidarité sociale : la solidarité mécanique et la solidarité organique. De ce point, Durkheim parle de solidarité qui unissait les membres des sociétés traditionnelles. En effet, dans ces types de sociétés on parle de conscience collective. C'est pourquoi, Durkheim(1893) décrit la conscience collective en affirmant « c'est l'ensemble des croyances et de sentiments communs à la moyenne des membres d'une population. Plus cette conscience collective est forte et plus la solidarité s'impose à l'individu et règle ses comportements au quotidien .Il a donc peu d'autonomie par rapport au groupe dans lequel il vit. » Ici, Durkheim insiste surtout sur l'unité et la coopération qui unissait les membres de ses sociétés. Pour Durkheim, ces liens étaient principalement basés sur la collaboration, le partage, le respect mutuel et la solidarité. Par conséquent. Leur degré de collaboration n'avait pas de limite.

En ce qui concerne la solidarité organique, Durkheim (1893) pense qu'il est fondé sur la division du travail. Dans cette logique il poursuit en disant que se sont les formes pathologiques du travail qui ne cessent d'engendrer la solidarité. C'est pourquoi, Durkheim parle d'anomie que l'on retrouve essentiellement dans les sociétés individualistes. Ainsi, il définit l'anomie comme l'état anormal de la division sociale qui va se traduire par un affaiblissement du lien social. L'anomie traduit une situation dans laquelle les règles générées par la division du travail et qui permettent à l'ensemble des individus de vivre en harmonie au sein de la société disparaissent ou deviennent inefficaces pour organiser leurs rapports. Ainsi. Durkheim fait parti des auteurs du courant fonctionnaliste. Partant de là, Durkheim pense que pour expliquer un phénomène il convient :« de rechercher séparément la cause déficiente qui le produit et la fonction qu'il remplit(...) la fonction d'un fait doit toujours être recherché dans le rapport qu'il soutient avec quelque fin que social. »

Partant de ces définitions, il semble que les débats autour des différents paradigmes ou conceptions ont suscité de nombreux débats au cours de l'histoire. A travers ces grands paradigmes nous avons pu comprendre les différents axes et les différentes relations qui lient les individus. Ceci serait à la base des grands principes de l'analyse sociologique.

Cependant, les auteurs du courant déterministe et actionniste s'opposent à une telle conception. En effet, les déterministes proposent une analyse plus déterministe. Ils pensent que l'individu né dans la société, ses comportements sont conditionnés par des facteurs telle que l'éducation, la culture, la structuration économique. Ici, l'individu est considéré comme un agent. Cependant ces deux théories citées ci-dessus s'opposent à l'actionnisme où les individus agissent en acteurs et non en agent. A côté de l'actionnisme nous avons l'interactionnisme. Les auteurs de ce courant proposent des analyses plus interactionnistes entre contrainte du système et liberté. Ils développent le concept de rationalité « limitée ». **(Cours de sociologie 2005 : Les grands paradigmes sociologiques)**

En définitive, Emile Durkheim(1893) fait référence à deux types de solidarités : celle mécanique et celle organique. Cependant, Durkheim pense qu'il faut d'abord comprendre l'évolution des sociétés pour pouvoir définir le lien social. D'après lui, ce sont les formes pathologiques de la division sociale du travail (manque d'équité, anomie) qui ne cessent d'engendrer cette solidarité. Durkheim semble avoir raison lorsqu'il pense qu'il faut d'abord connaître l'évolution des sociétés pour pouvoir définir le lien social.

Selon Bergson (1932) « la cohésion sociale est due en grande partie, à la nécessité pour une société de se défendre contre d'autres, et [...] c'est d'abord contre tous les autres hommes qu'on aime les hommes avec lesquels on vit. »

B) LA COHESION DES EQUIPES

a) Définition de la cohésion

Beaucoup d'auteurs ont travaillé sur ce concept. C'est l'exemple d'Albert Carron et ses collègues. Ainsi Carron, Brawley et Widmyer (1998) définissent la cohésion comme : « un processus dynamique que reflété par la tendance du groupe à rester lié à rester uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux et / ou la satisfaction des besoins affectifs des membres.»

En effet ces auteurs pensent que la cohésion c'est lorsque les membres d'une équipe ont la même vision, les mêmes orientations Pour eux, une équipe a besoin d'une véritable unité pour atteindre ses objectifs.

En d'autres termes dans une équipe, chaque joueur a le potentiel de faire quelque chose. Ainsi disait Raymond Domenech (2008) : « En 2002, nous avons le meilleur buteur du championnat d'Italie ; le meilleur buteur du championnat d'Angleterre et le meilleur buteur du championnat de France ; et on n'a pas marqué un seul but à la coupe du monde. Une équipe n'est pas une association de joueurs avec des chiffres. Il y a d'autres éléments ; une cohésion, une complémentarité. »

En effet, l'auteur veut montrer qu'il ne suffit pas seulement d'avoir une pléiade de stars pour constituer une belle équipe. En revanche, des éléments comme la cohésion, la complémentarité, la solidarité constituent des éléments essentiels pour la constitution d'une bonne équipe.

b) La dynamique des équipes

D'un point de vue sociologique la notion d'équipe peut être définie par l'existence d'un « groupe relativement restreint d'individus pour réaliser un objectifs en commun. »

Notion d'équipe :

Ici, il s'agit pour certains auteurs comme Devillard de montrer la différence entre le travail individuel et le travail en équipe. C'est pourquoi Olivier Devillard (2000) mentionne que « dans le processus individuel, la fierté naît de la réalisation personnelle, de l'expression de soi ou du dépassement. L'individu trouve dans cette réalisation dont il est entièrement l'auteur une image satisfaisante de lui-même. Il l'a imaginé, il l'a concrétisée. Par contre dans les processus collectif, la logique est différente : la satisfaction provient du rôle tenu par chacun et de l'appartenance à l'entité. L'individu se pense comme élément d'un ensemble plus grand auquel il apporte sa contribution. Il renonce à la personnalisation pour profiter du plaisir de l'unité. ».

De ce fait, pour l'auteur le mot équipe renvoie à un sentiment d'appartenance mais aussi d'engagement de la part de l'individu. D'ailleurs Devillard (2000) pense que « l'équipe n'est pas une négation de l'individu mais constitue pour lui un espace de réalisation plus large. » Il pose ainsi le problème :

L'appartenance à ces limites ! Jusqu'où, un individu accepte-t-il de se fondre dans un groupe sans craindre de s'y perdre ou de devenir anonyme ?

La réponse est simple et paradoxale : accepte les obligations consécutives à l'appartenance d' « autant plus aisément que la différenciation de soi par rapport aux autres y est préservée. Ainsi, pour se hisser à un niveau d'efficacité collective, l'équipe doit permettre que s'articule à la fois les individus entre eux et la reconnaissance de chacun personnellement : un coéquipier qui se croit un pion parmi d'autres ne cherche jamais à se dépasser. »

Partant de cette définition force est de reconnaître qu'être membre de l'équipe ne veut pas dire être « prisonnier ». En effet, l'individu doit s'intégrer dans l'équipe tout en restant lui-même. De ce point de vue la liberté de chacun doit être préservée dans un groupe. Par conséquent, chaque membre de l'équipe doit se sentir utile à l'équipe tout en restant actif..

C-SOCIOMETRIE D'EQUIPES

Une équipe ne peut atteindre ses objectifs que lorsque ses membres restent soudés. Ainsi, le rôle de l'entraîneur consiste à ce que les valeurs et les principes de l'équipe soient respectés.

C'est pourquoi, Corraze et Nattache (1965) indiquent que « dans les groupes d'intention ; le problème de l'efficacité est primordial. Ou selon les critères classiques un entraîneur organise un groupe en fonction d'appréciations plus ou moins objectives mais tout de même acquises par une expérience personnelle ; le groupe s'organise de lui-même ; étant admis que les participants possèdent une certaine connaissance d'eux-mêmes et du jeu. On peut organiser à un niveau différent de celui utilisé par les entraîneurs mais surtout en faisant abstraction des exigences précises de l'intention.

Ceci sous-entend que l'entraîneur doit organiser à travers son expérience propre (atouts personnels). Il doit adopter son style par rapport au niveau de compréhension des joueurs. En effet ces derniers peuvent ne pas adhérer à son discours s'ils ne se sentent pas impliqués. Dans cette logique ; Jowett et Cockerill affirment « dans le contexte des sports d'équipe, la qualité de la relation entraîneur- entraîné inclut confiance et respect mutuels, engagement et coopération.»

Ici, l'auteur insiste surtout sur la relation entraîneur et entraîné. Il invite l'entraîneur et les joueurs se rapprocher davantage pour renforcer la cohésion et s'impliquer dans la dynamique de l'équipe. Et pour qu'il ait une bonne entente au sein de l'équipe chacun doit pouvoir respecter le point de vue de l'autre.

Ainsi, Salomé précise « qu'une relation vivante suppose la libre circulation entre les protagonistes de quatre possibilités de valeurs équivalentes :

Oser demander : apprendre à faire des demandes directes ouvertes (sans accusations), reproche, culpabilisation ou plainte) (...).

Oser donner : apporter à l'autre non seulement ce qui fait plaisir, mais aussi et surtout ce qui peut être reçu par lui, ce qui répond à ces attentes.

Sortir dans une relation disposition pour aller vers l'offrande, l'oblativité », c'est dire vers une relation qui fait passer les besoins propres à ceux d'autrui. » Partant de là, Salomé prône pour un rapprochement des points de vue et pour une meilleure participation au sein de l'équipe. Ainsi donc, l'inégalité doit être combattue sur toutes ses formes pour permettre à tout un chacun de jouer pleinement son rôle.

Et pour pouvoir le réaliser il faudrait selon l'auteur abandonner les intérêts personnels au profit de l'action collective. En revanche Jacques Godbout et Alain Caillé pensent que les membres d'une équipe doivent être ouverts à toutes les possibilités de communication, de complémentarité, d'entre aide...

Du reste, dans l'esprit du don, Jacques Godbout et Alain Caillé définissent le don comme « toute justification effectuée sans garantie de retour en vue de nourrir le lien social». Le don écrit Alain Caillé (1994) constitue « l'équivalent social et symbolique de la vie biologique, personne ne saurait vivre sans donner et recevoir... ». Pour l'auteur, les membres d'une équipe doivent être au « rendez- vous du donner et du recevoir» pour reprendre une expression chère à Léopold S. Senghor.

En somme, la majorité de ces auteurs affirme que chaque membre de l'équipe doit augmenter sa volonté et son engagement pour que l'objectif commun soit atteint.

Comment atteindre ses objectifs ?

Girod (1999) « cette question est extrêmement déterminante. Si je me concentre sur mon objectif qui ne dépend que de moi, je laisse la place au doute tout en me mettant sur le dos une pression inutile, car atteindre mon objectif échappe à mon contrôle et devient de ce fait aléatoire. De plus, je cours le risque si j'échoue de m'exposer au découragement et à la démonstration. »

De ce point de vue, un individu doit avoir un mental fort pour éviter le stress le doute. Il doit plutôt se concentrer sur son objectif au lieu de laisser la place au doute ou à l'incertitude.

Constantini (1996) soutenait-il « qu'il existe une forme de motivation avant la réussite, qui est assez facile à analyser, puis apparait une nouvelle problématique de la motivation, à partir du moment où l'on réussit. La plus grosse erreur que j'ai pu commettre a été de penser qu'on pourrait ressortir indemne d'un titre de champion du monde. J'ai cru que la perspective de devenir champion olympique allait se placer sur un fil directeur cohérent. En effet, l'altération qui a pu nous atteindre après avoir obtenu, trop précocement, le résultat maximum nous a tellement transformés que nous avons perdu le sens des réalités. Et quand en sport en général, et en sport de haut niveau en particulier, vous perdez le sens des réalités, ça vous revient dans la figure d'une manière absolument inévitable. »

Pour l'auteur il ne suffit pas de dire qu'on a une fois réussi, que je peux facilement rééditer l'exploit. De ce point de vue, il semble que la réalisation de performance n'est pas le fruit du hasard ni celui des calculs mathématiques. En effet, Constantini dit que réaliser une performance résulte de la volonté et un maximum de concentration de la part de l'athlète ou du joueur. Ainsi, réaliser une performance n'est qu'une « fin en soi » A cet effet, l'athlète ou le joueur, doit toujours redoubler d'efforts et avoir un bon comportement afin de réaliser des performances.

Pour Raymond Domenech « le but est que les membres de la cordée ne fassent qu'un. Si l'un d'entre eux lâche du lest les autres sont là pour le motiver ».

Moreno (1934), s'appuie sur les relations affectives et d'influences existant dans le groupe. Et selon Parlebas (1992), une estimation d'une cohésion « socio affective) correspondant aux affinités liant les participants. Cependant, Maisonneuve. (1965) soulignait que : «l'importance attribuée par maints chercheurs à la fréquence des choix mutuels au sein du groupe les conduit indûment à confondre la cohésion, phénomène collectif, avec le degré d'associations interpersonnelles ». Mais cette conception a été critiquée par de nombreux auteurs. C'est ce qui a amené Carron (1990) à montrer que dans une équipe sportive les relations ne se limitent pas aux relations entre sous-groupes, voire des relations entre individus et sous-groupes.

Ainsi, Carron et Hausembles (1998) définissent le groupe sportif comme «un rassemblement de deux ou plusieurs individus qui possèdent une identité commune, ont des buts et des objectifs communs, partagent un destin commun, présentent des patrons structurés d'interactions et de communications, possèdent des perceptions communes de la structure du groupe, sont personnellement et instrumentalement interdépendants, manifestent une attirance interpersonnelle réciproque et se considèrent eux-mêmes comme groupe ».

D'après ces définitions, il semble que la cohésion n'est rien d'autres qu'une affaire d'union et de partage. C'est pourquoi, ces auteurs pensent que la cohésion est un élément essentiel dans un groupe.

1- L'INTEGRATION DANS UN GROUPE

« L'intégration souligne l'existence d'une relation directe entre participants qui possèdent un but commun et visent à s'entraider en fonction de leurs capacités propres. » (Abadou, Rachid, Labelle, Martine, 2000). D'après ces auteurs en plus du rapport au jeu, les joueurs d'une même équipe doivent être très proches (se familiariser entre eux). Ainsi, chaque joueur doit trouver en l'autre un partenaire qui lui montre le chemin de la réussite.

Selon Abadou et Al, il faudrait d'abord qu'il y'ait la volonté d'unir ses forces pour qu'on puisse parler d'intégration : « pour parler d'intégration, il nous fallait une équipe au sein de laquelle un ensemble d'individus unissent leurs connaissances, leurs talents et leurs rôles

stratégiques en vue d'entrer en compétition avec d'autres équipes». Ainsi ces auteurs pensent que l'intégration consiste à ce qu'une équipe entre en compétition dans le but de rivaliser avec d'autres afin d'atteindre ces objectifs.

Et d'après Devillard (2000), dans une équipe plus le joueur se sent impliqué, plus il s'identifie au groupe. Le joueur se sentira plus concerné tant qu'il apporte quelque chose au groupe « le fait d'être intégré dans une équipe permettra à l'individu de répondre à son désir d'appartenance. Plus l'individu se sent intégré, plus l'équipe contribue à son identité». Pour lui une équipe est composée de plusieurs éléments « Une équipe rassemble des personnes tendues vers un objectif commun et qui opère de manière parfaitement établie. Elle se définit comme un groupe d'individus, organisés ensemble, conduits par un leader et œuvrant à l'intérieur d'un contexte, pour un même objectif ».

Cette formulation met en évidence quatre composants internes :

- Un groupe d'équipiers
- Un chef
- Un objectif
- Des pratiques d'actions concertées

Il n'y a pas d'équipe en l'absence d'un seul de ces éléments et c'est la présence des quatre qui confère à un groupe le statut d'équipe. »

Pour M. Bernard « si mon activité me fait participer à l'unité intérieure du groupe, je ne peux, par contre, considérer le groupe comme une communauté-sujet dont je serais un moyen de réalisation, puisque cette communauté existe non seulement par mon activité elle-même, mais à travers et en elle. »

Partant de ces différentes définitions, force est de constater que dans une équipe tous les éléments se valent. Chacun à son rôle à jouer dans l'équipe. Ces auteurs pensent qu'il faudrait renforcer la cohésion du groupe en s'appuyant sur chaque membre de l'équipe. De ce point de vue les membres d'une équipe doivent avoir des projets en commun. Et à chaque fois qu'il y'a un

nouveau venu, il faudrait lui souhaiter la bienvenue pour qu'il puisse se sentir utile dans l'équipe.

En définitive, il semble d'après notre analyse que les membres d'une équipe doivent pouvoir vivre harmonieusement, s'ils veulent être performants.

2) SENTIMENTS D'APPARTENANCE :

Appartenance signifie selon Mucchielli (1980) « sentir le groupe dans lequel on se trouve et se sentir soi-même de ce que le groupe englobe un ensemble d'attitudes individuelles et de sentiments, désignés par le mot « appartenance ». L'appartenance n'est pas le fait de se « trouver avec ou dans un groupe » puisqu'on peut s'y trouver sans le vouloir, elle implique une identification personnelle par référence au groupe (identité sociale) des attaches affectives, l'adoption de ses valeurs, de ses normes, de ses habitudes, le sentiment de solidarité avec ceux qui en font aussi partie, leur considération sympathique ».

Ainsi d'après lui l'appartenance au groupe consiste à ce qu'une équipe se construise autour de valeurs partagées. Pour l'auteur le groupe fonctionne à partir de chacun de ses membres. De ce point de vue l'activité de chacun donne une raison d'être au groupe. Pour lui chaque membre doit apporter sa contribution pour la bonne marche de l'équipe. Dès lors, les membres d'une équipe devraient être solidaires aussi bien dans les moments de succès que dans les moments d'échecs. Et l'identification au groupe signifie selon Mucchielli (1980) comme un «fondement de la cohésion des membres et de l'esprit d'équipe, au groupe est d'une part la considération par chacun de son identité sociale par la référence au groupe (par son appartenance) et d'autre part la considération comme « sienne des réalisations du groupe, comme « siens » ses succès et échecs ». Par conséquent tout ce qui touche à l'équipe nous concerne de près ou de loin. Sous ces rapports, l'auteur poursuit en disant :

« Appartenir c'est en effet découvrir que je m'actualise en lien avec d'autres personnes, que j'ai une part irremplaçable à exercer dans les groupes auxquels j'appartiens que dans ces groupes. Je dois tenir compte de l'autre, de ce qu'il est, de ce qu'il peut apporter, qu'ensemble nous pouvons construire, créer, mettre en œuvre des projets qui puissent servir la collectivité ».

(Brochure sur l'appartenance à un groupe : les six-onze ans et leur rapport aux valeurs P4.)

Partant de là, nous pouvons dire que les membres d'une équipe doivent être solidaires et s'impliquer davantage dans la dynamique de groupe. Et comme le dit si bien Boucher et Morose

plus l'individu est bien dans l'équipe plus il développe une grande affection envers son groupe.

Ainsi Boucher et Morose (1990) affirment que « le sentiment d'appartenance c'est ce que ressent un individu concernant son appartenance à un groupe, à une organisation ou à une institution. Le fait de se sentir bien ou chez soi, à l'école, le fait de se sentir utile au groupe et solidaire des autres constituent des indicateurs du sentiment d'appartenance d'une personne. Plus un individu a un fort sentiment d'appartenance à un groupe, plus il a tendance à adopter les valeurs, les normes et les règles de conduite de ce groupe. Ainsi, il semble d'après l'auteur que la force d'une équipe est celle de l'amitié, de la complémentarité et de la solidarité. De ce point de vue, ces auteurs semblent dire que le sentiment d'appartenance c'est l'identification de l'individu par rapport au groupe.

En définitive ces auteurs semblent affirmer que les membres d'une équipe devraient être liés par des liens sociaux et affectifs très forts. Ce qui d'après eux constitue la force la plus puissante au sein d'une équipe.

Sous ce regard, il semble que ces auteurs mettent en avant les valeurs et les principes de l'équipe de même que la volonté a participé à l'effort commun. Ce qui constitue pour Mucchielli (1980) une condition sine-qua-non pour une réussite collective.

3-TRAVAIL D'EQUIPE :

Selon l'analyse de Selle et Testa une équipe est composée d'individualité. Mais à force de travailler ensemble de se côtoyer les membres d'une équipe finissent par former un bloc d'équipe.

Ainsi, pour Selles et Testa (1999) affirment « une équipe est qualifiée de collection d'individus. Ceux-ci sont centrés sur leur identité et leur fonctionnement individuel au sein d'un territoire.

Lorsqu'ils se sentent sécurisés sur leur identité et leur territoire, les membres de l'équipe déplacent progressivement leur énergie vers les processus qui concernent les autres membres. Mieux communiquer, s'essayer à des alliances avec 1 à 2 personnes deviennent des préoccupations essentielles. Les membres de l'équipe acquièrent une vision systémique. Ici nous

entendons par équipe non pas les relations qui unissent une bande de copains mais plutôt celles qui existent entre partenaires ou collaborateurs.

C'est pourquoi Heller (1998) précise « une équipe est une force dynamique, vivante et en mouvement sur laquelle se greffent des personnes pour accomplir des tâches. Les membres d'une équipe déterminent en commun leurs objectifs, émettent des idées, prennent des décisions et œuvrent collectivement » Ainsi Heller pense qu'une équipe est une force en constante évolution dont l'objectif est de permettre à ses membres de vivre en harmonie et que chacun puisse y trouver sa place. Par conséquent, chaque membre de l'équipe doit s'engager et préserver les relations affectives de bonnes qualités afin de réaliser leurs tâches ou objectifs. Ainsi certains auteurs comme Ballaire nous disent que les membres d'une équipe doivent être de bons collaborateurs.

C'est pourquoi Ballaire (1999) affirme que « travailler en groupe, c'est animer une équipe en se fondant sur l'écoute et la négociation, c'est se chercher un consensus pour la prise de décision. C'est aussi affirmer qu'un problème, pour être résolu, doit bénéficier des informations et des idées de tous ceux qui sont concernés. C'est enfin miser sur la communication entre les personnes, la responsabilisation et l'autonomie de chacun». En effet cette citation entre dans le domaine du statut de l'individu. C'est à dire la manière dont l'auteur perçoit son rôle dans l'équipe.

Ainsi nous pouvons en extraire quelques idées maîtresses par exemple lorsque que l'auteur nous parle d'écoute, de consensus pour une bonne prise de décision de communication de responsabilisation mais aussi de l'autonomie de chacun. Tout ceci pour dire que l'individu peut se sentir bien dans l'équipe si tous ces éléments sont réunis. De ce point de vue nous pouvons dire que l'individu a une multitude de fonctions au sein du groupe auquel il appartient. Ainsi il pourrait les réaliser s'il adopte un bon comportement. Puis, Mathieu qui insiste surtout sur la particularité de l'équipe.

Ainsi Mathieu (1992) affirme que « le mot équipe désigne un regroupement de personnes. Cependant, il s'agit d'un groupe particulier du fait que ses membres ont des raisons communes d'être unis.» Par conséquent Mathieu pense que l'équipe n'est pas seulement un regroupement d'individus.

Pour lui les membres d'une équipe doivent avoir la même vision et des ambitions partagées. Pour lui ceci est fondamental dans les sports d'équipe et augmente les relations interpersonnelles au sein du groupe.

C'est pourquoi Mathieu (1992) affirme que « dans les sports collectifs, il est fréquent qu'un ou des joueurs viennent soutenir l'action d'un partenaire ». Dans cette logique Guiguère affirme que c'est un sentiment d'appartenance ressenti qui donne une identité à l'équipe. Pour lui être membre d'une équipe est une chose très sérieuse car cela nécessite de l'engagement afin de réaliser des projets en commun.

Guiguère (1985), faisait remarquer disant que «le sentiment d'appartenance ressenti, influence la capacité à vouloir travailler en équipe ». En effet l'auteur pense que le sentiment d'appartenance ressenti est source d'affinité. Il permet aux joueurs d'être plus proches et favorise l'esprit d'équipe.

Partant de ces données, il semble que ces auteurs pensent qu'en dépit des apparences les membres d'une équipe devraient pouvoir se retrouver à l'interne et créer une unité autour de l'équipe. C'est pourquoi Ballaire (1990) affirme qu'il n'y pas de force plus grande qu'une équipe soudée. Et Heller (1998) de préciser que les membres d'une équipe doivent combiner leurs efforts. Ils doivent surtout mettre leurs talents au service du bien-être collectif. Pour l'auteur cela s'accompagne simultanément d'une prise de conscience. En effet Heller pense que les joueurs devraient prendre conscience de leur force car cela n'a pas de prix. C'est ce que semble affirmer Selle et Testa qui pensent que les membres d'une équipe devraient travailler ensemble : partager des idées et résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés.

Partant de là il semble que ces auteurs ont tout à fait raison lorsqu'ils pensent que les membres d'une équipe devraient prendre conscience de leur force (compétence) pour réaliser leur projet. Ainsi ils pourront planifier leur carrière dans l'équipe en évitant surtout de marcher dans les chantiers battus ».

4-LA PRISE DE DECISION :

Certains auteurs comme Lavergne pensent que la prise de décision suppose un certain consensus. Pour lui, elle est principalement basée sur des hypothèses émises et qui ne sont valables que lorsqu'elles sont applicables sur le terrain.

C'est pourquoi, Lavergne (1983) dit que « c'est un acte de choix entre hypothèses choisies. Autrement dit nous considérons que l'hypothèse choisie n'est pas forcément celle qui est affirmée formellement, mais certainement celle qui est appliquée. »

Toujours selon lui la prise de décision est un moyen qui permet de réduire la discordance au sein d'une équipe afin de diminuer la tension. Ainsi pour Lavergne prendre une décision entraîne souvent des discordances ou conflits. Cependant il pense que la prise de décision est un moyen de réduire ces discordances afin d'atténuer les tensions internes.

Lavergne (1983) révèle que « la nécessité d'une décision provient toujours d'une discordance entre le désir et la perception du réel qui crée une tension interne à l'individu ou au groupe. La décision est conçue comme le moyen de réduire cette discordance pour diminuer la tension. »

Ainsi Vedel (1990) pense que la prise de décision permet aussi d'intervenir effacement et de manière spontanée aux problèmes qui se présentent à l'équipe « savoir réagir à un signal donné, être capable d'anticiper, s'organiser, faire le bon choix. Au niveau moteur, faire preuve d'action spontanée et efficace dans les gestes. » Cependant pour y parvenir Vedel pense qu'il faudrait partir à tant bien s'organiser savoir anticiper et faire le bon choix. Pour lui ces éléments sont fondamentaux dans les prises de décisions.

Dans cette logique Demers (1991), pense qu'il faut être précis dans ses prises de décisions pour vivre le mieux possible son projet de vie « l'intégration à la réalité de la vie, (le la conscience élargie et de la réflexion approfondie se manifeste tout d'abord par la prise de décision. C'est-à-dire par la découverte d'une manière concrète de gérer son corps, sa santé et ses~ activités corporelles dans le but de se développer globalement. Prendre des décisions éclairées, c'est savoir discerner ce qui est plus ou moins important pour chacun. Pour capacité

de faire face à toutes les questions qui peuvent se poser, pour vivre le mieux possible son projet de vie. En agissant de la sorte, on influence positivement le monde dans lequel on vit. »

Par conséquent Dolan et Lamoureux pensent que cette prise de décision comporte des avantages (le partage, se sentir utile à l'équipe ; la collaboration franche...) mais également des inconvénients (lenteur dans la prise de décision ; pouvoir d'influence ; manque coopération; d'unité ; de conformité...).

C'est pourquoi Dolan et Lamoureux (1990), affirme la prise décision en groupe comporte des avantages mais également des inconvénients suivants :

Avantages :

- le partage d'une plus grande quantité d'informations et d'idées favorise l'élaboration des solutions originales et créatives.

- le sentiment d'être utile stimule l'intérêt des participants surtout si la décision risque de s'appliquer à eux.

- les personnes comprennent et acceptent beaucoup plus une décision à laquelle ils ont participé.

Inconvénients :

Le laps de temps requis afin d'aboutir à une décision est long. Plus le groupe comporte des participants, plus la période de temps requise, augmentera. Donc, si ce facteur est important, il est préférable d'éviter le recours à un groupe pour la prise de décision.

Il peut advenir que certains participants prennent le contrôle du groupe et orientent la prise de décision en fonction de leurs propres intérêts.

La recherche de la cohésion à l'intérieur du groupe provoque une certaine recherche de la conformité, limitant ainsi les apports critiques de certains membres.

Si cette pression de le sens de la conformité n'est pas présente, nous trouvons des prises de position si opposées qu'elle nécessite d'un leader efficace. » Ainsi il semble selon Dolan et

Lamoureux que la prise de décision comporte des avantages mais également des inconvénients.

Concernant les avantages ces deux auteurs pensent que la prise de décision suppose une plus grande participation des joueurs dans l'équipe. En effet celle - ci est une occasion permettant aux membres d'une équipe de trouver des réponses adéquates à d'éventuels obstacles ou problèmes. Par conséquent pour ces auteurs le fait d'impliquer les membres de l'équipe dans la prise de décision leur donne le sentiment d'être utile. Et ceci leur permettrait d'exprimer leur sentiment d'appartenance à l'équipe.

Cependant la prise de décision selon l'avis de ces auteurs peut aussi provoquer des méfaits. En effet lorsque les participants sont trop nombreux la prise de décision risque d'être longue. Il y'a aussi le fait que certains minorités veulent à tout prix imposer leur point de vue et prendre le dessus sur les autres. Enfin la prise de décision peut constituer un frein surtout lorsque ces membres à la recherche de consensus s'opposent aux débats contradictoires au sein de l'équipe. C'est pourquoi Dolan et Lamoureux pensent qu'une équipe a besoin d'un leader charismatique pour résoudre certains problèmes.

En définitive il semble selon l'avis de ces auteurs que la prise de décision est une affaire de méthode et de bon sens. C'est à dire avoir les bonnes idées au moment opportun et savoir les partager. De ce point de vue chaque membre doit pouvoir apporter sa contribution. Par contre Dolan et Lamoureux après avoir montré les avantages de la prise de décision pensent qu'une équipe en manque de cohésion aura du mal à s'affirmer. Pour ces auteurs il faudrait qu'il ait nécessairement dans une équipe un leader charismatique. Ce qui d'après eux permettrait à une équipe de retrouver toute sa respectabilité ; sa raison d'être. Dans cet ordre d'idées Demers pense qu'il faudrait que tout le monde se donne à fond et trouver les bonnes solutions à chaque fois que l'équipe se trouve dans des difficultés.

En définitive il semble selon l'avis de ces différents auteurs que la prise de décision n'est rien d'autre qu'une affaire de méthode et de bon sens. Ainsi nous partageons l'idée de ces auteurs dans la mesure où la bonne décision ou le bon acte doit être choisi au moment opportun.

5-SE SENTIR UTILE A L'EQUIPE

Pour Heller (1998) une équipe est une force dynamique vivante et en mouvement sur laquelle se greffent des personnes pour accomplir une tâche. Les membres d'une équipe déterminent en commun leurs objectifs émettent des idées, prennent des décisions et œuvrent collectivement. » Ainsi Heller définit l'équipe comme un regroupement de personnes qui ont les mêmes objectifs et œuvrent collectivement pour la réalisation de leurs projets. Tout juste pour dire que les membres de l'équipe doivent combiner leurs efforts pour la bonne marche de l'équipe.

D'ailleurs Mucchielli (1980) définit l'équipe comme un «petit groupe coopératif motivé pour une tâche commune, solidaire, caractérisée par l'unité, la cohésion et l'esprit d'équipe. »

De ce point de vue chaque joueur doit s'engager pour une réussite collective. Ainsi les rôles, missions et fonctions de chacun doivent être définis.

6-LE LEADERSHIP :

Curana, Cucchi et Grassi (1997) affirment que le leadership s'exerce à travers l'autorité D'une personne ou d'un groupe « de façon générale, on identifie le leadership de l'autorité d'une personne ou d'un groupe sur une autre personne ou un autre groupe. En effet, être leader signifie exercer une influence sur les autres. Il ne s'agit pas d'une qualité propre à un chef, car n'importe quelle personne peut la posséder : le véritable leader est celui qui en dispose dans une large mesure. Ainsi d'après ces auteurs le leader n'est pas seulement un chef car sa fonction dépasse ce statut.

De l'autre côté Pierre Collerette (1997) définit le leadership comme suit : « c'est la capacité d'influencer dans le sens que l'on désire, sans avoir à recourir aux punitions et récompenses institutionnelles. » Ainsi Collerette affirme que le leader a bel et bien une influence sur le groupe. C'est ainsi qu'il définit le leadership comme la capacité d'influencer les autres sans le faire de manière abusive.

Et selon Moyson et Roger (1987) pensent que le leadership c'est lorsque les membres d'une équipe se plient volontairement aux décisions du leader : « c'est la capacité d'obtenir que les autres adhèrent volontairement aux positions que l'on adopte ou que l'on émet. Le leadership est considéré comme un processus d'influence inné. ».

Pour Adair et John (1991), le véritable leader c'est quelqu'un qui a du charisme « le vrai leader dirige son équipe et la laisse l'influencer pendant la mise en œuvre d'une tâche. Il doit :

- 1-veiller à ce que les tâches requises soient toujours accomplies.
- 2-bâtir et renforcer son équipe, encourager, travailler et avoir un esprit d'équipe.
- 3-développer chaque membre de l'équipe en tant qu'individu. »

Selon Pierre Colerette (1991) un leader doit avoir confiance en lui et croire à ses chances de réussite tout en maintenant l'unité au sein du groupe : « l'appartenance à un groupe peut être centrée sur un leader investi d'une confiance considérable. Une des fonctions du leadership personnelle est de personnifier l'unité et l'existence continue du groupe, et de maintenir l'engagement affectif de ses membres de telle sorte que le groupe puisse traverser les périodes de difficultés ou de changements et critiques. »

Ainsi Colerette précise que le leadership est un phénomène naturel dans un groupe ou certains ont naturellement plus d'influence sur les autres.

C'est pourquoi, Colerette (1991) affirme : « il semble que leader soit un phénomène naturel dans un groupe. L'exercice du leadership apparaît à peu près à chaque fois que les humains sont réunis dans un environnement donné, qu'il s'agisse d'un groupe de loisir, d'un groupe sportif, d'un groupe de travail etc. » En effet, dans toutes ces circonstances, des individus sont perçus par leurs semblables comme ayant naturellement plus d'influences que les autres. Il semble que ces auteurs ont tout à fait raison dans la mesure où un leader doit être charismatique pour mener à bien ses missions ou tâches. Ainsi, il semblerait d'après ces auteurs qu'un leader doit avoir le sens de la responsabilité s'il veut atteindre ses objectifs.

7-APPRENDRE A COMMUNIQUER :

Selon l'avis de plusieurs auteurs, la communication peut être considérée comme la base des relations interpersonnelles. C'est pourquoi, Conquet et André (1963) pensent que « communiquer, c'est émettre des consignes, des idées, des explications c'est à dire quelque chose avec autrui. »

Ainsi les membres d'un groupe doivent apprendre à communiquer pour mieux se comprendre et s'enrichir en partageant des idées et des opinions. De ce point de Myers et Myers (1984) affirment que « communiquer c'est essayer de trouver à l'intérieur de nous des significations à ce qui se passe à l'extérieur de nous et les partager avec d'autres aux moyens de signes et de symboles en espérant que les autres attribueront les mêmes significations que nous aux mêmes événements». Pour ces auteurs, la communication serait source de communion d'entente et d'échange.

Ainsi, apprendre à communiquer c'est non seulement acquérir des règles phonologiques, orthographiques, morphologiques, et syntaxiques d'une langue et stocker du vocabulaire, mais également repérer et assimiler les règles et les usages : sociolinguistiques qui régissent l'intercommunication entre les individus qui parlent cette langue. » (Réf : [http:// french-class.ultoronto.ca / situations / communiquer. Html](http://french-class.ultoronto.ca/situations/communiquer.html)).

Et selon l'avis de G. Wackenheim (1962) « pour qu'on puisse parler de communication, il faut qu'un individu ait l'intention de mettre quelque chose en commun tel doit être le cas au minimum de l'émetteur, le mot communiquer, en effet veut dire donner plutôt que recevoir, il est synonyme de livrer, de faire connaître. »

Ainsi la base d'une vraie communication, « c'est l'intérêt pour l'autre ». (Référence : <http://medecines-douces.com/impatient/269juil.oo/communic2htm>. Ceci est valable dans une équipe de football où l'entraîneur doit savoir communiquer et les joueurs doivent apprendre à communiquer.

Carron (1998) définit la cohésion des groupes comme « un processus dynamique qui se caractérise par la tendance d'un groupe à se serrer les coudes et à demeurer unis dans la poursuite

de ses objectifs. » Pour Carron, la notion de cohésion renvoie à une certaine union et une participation à l'effort de groupe. C'est ce que semble dire Festinger (1950) qui pense que la cohésion c'est « l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire demeurer au sein du groupe. »

Ainsi, Daniel Herrero parlant du manque de performance de l'équipe de France, s'explique en ces termes : « personnellement, je vois l'équipe comme un tissu complexe de compétences et d'émotions ou il est difficile d'évaluer les mécanismes de stagnation et de régression. Une équipe marche bien s'il y'a une part conséquente d'éléments de liens, d'écoute, d'amour, de joie d'être ensemble, ces choses qui font que l'on se transcende naturellement. Regardez l'équipe de France de football 1998-2000 : les liens comptaient plus que les compétences. En 2002, c'était l'inverse. Ma préoccupation quand j'étais entraîneur, était d'extraire le meilleur potentiel relationnel d'un mélange de personnalités sur le terrain il fallait des guerriers, des artistes, des stratèges. »

Ici, l'auteur parle de la complexité, des compétences et de la composition d'une équipe. Pour lui, les joueurs d'une équipe doivent rester soudés et partager des valeurs communes. L'exemple de l'équipe de France de 1998 en est une parfaite illustration. C'est pourquoi l'auteur affirme que sa préoccupation majeure lorsqu'il était entraîneur était de maintenir l'unité au sein de l'équipe. Ceci lui permettrait d'exploiter au maximum, le potentiel de chaque joueur. Et Michel Serre de dire : « le savoir quand on le partage, est la seule chose qui augmente. »

Pour Andreff, Boeda et Al, (1983), l'enseignant ou l'entraîneur a un rôle à jouer face aux conflits dans une équipe. En effet, l'entraîneur ou l'enseignant peuvent résoudre eux-mêmes la majorité des conflits classiques. Pour y parvenir, la pire solution consiste à les nier : cette attitude provoque l'accumulation des affects négatifs qui, refoulés deviennent agissants au moment le moins opportun.

Une autre méthode néfaste consiste à tranquilliser en repoussant les échéances ou en faisant des appels au calme. En fait, la seule méthode réside dans la discussion ouverte proposée assez tôt en présence de tous les équipiers. Les difficultés prises à leurs racines se solutionnent

plus aisément car les renoncements peuvent être compris comme des victoires sur soi-même pour le bien des objectifs du groupe. Dans cette situation, l'entraîneur remplit une fonction d'animateur : réduire les tensions, proposer des solutions devient son travail du moment pour que chaque membre ressente qu'il a apporté sa contribution au règlement du conflit. Bien évidemment existe des contournements (d'où des tentatives d'étouffement de la part de certains responsables) ; pourtant, si on résorbe ces difficultés, l'équipe sortira renforcée par l'épreuve. Ici, l'auteur montre les différents problèmes qui peuvent secouer l'équipe le rôle que l'entraîneur doit jouer dans la résolution de ces conflits. Ainsi, l'entraîneur doit donner le bon exemple et pouvoir définir le rôle de chacun des membres de l'équipe. Et selon Jowett et Cockerill (2003) « dans le contexte des sports d'équipe de qualité de la relation entraîneur-entraîné inclut confiance et respects mutuels, engagement et coopération. »

- LES TECHNIQUES DE COMMUNICATION :

D'après Arsène Wenger (finaliste de la ligue des champions de l'UEFA, de la coupe des vainqueurs de coupe européenne et de la coupe UEFA et vainqueur de championnats, coupes et super coupes en France, au Japon et en Angleterre) « vous devez aimer le jeu et avoir la volonté de partager avec les joueurs un certain style de vie et une vision du football. » Ainsi pour une meilleure structuration de l'organisation collective, l'entraîneur doit fixer des règles pour lui permettre d'établir une véritable collaboration à travers la communication.

Selon Wenger, l'entraîneur doit pouvoir communiquer sa confiance et son dynamisme à ses joueurs « le visage de l'entraîneur reflète la santé de l'équipe. » Ainsi, l'entraîneur doit afficher la sérénité et être fort psychologiquement. De ce fait, un bon entraîneur doit pouvoir véhiculer les bons messages dans les terrains, dans les vestiaires et même en dehors du terrain.

C'est la conviction d'Alex Ferguson qui pense que « la motivation, la soif de gagner et la passion doivent être en vous, car les joueurs doivent s'apercevoir que vous en voulez. »

Et selon Raphael Benitez (vainqueur de la coupe de l'UEFA avec Valence, de la Ligue des champions de l'UEFA avec Liverpool et des titres nationaux avec les deux clubs) affirme que

l'entraîneur doit toujours tenter de nouvelles expériences en élaborant de nouvelles stratégies et essayer de trouver des solutions à chaque fois que l'équipe se trouve dans des difficultés « Je ne cesse jamais de remettre en question l'acquis, de chercher de nouvelles solutions et d'examiner de nouvelles procédures. »

Et selon Marcello Lippi (fin connaisseur de la culture footballistique italienne interclubs et nationale, c'est le seul entraîneur à avoir remporté la coupe du monde et la ligue des champions) nous montre que dans une équipe tous les éléments se valent. Il ne doit y avoir aucune distinction. Ainsi, l'entraîneur doit faire comprendre à ses joueurs qu'ils sont tous contributeurs et qu'ils doivent préserver les fondamentaux de l'équipe qui ne sont rien d'autres que la participation à l'effort commun.

« Il faut faire sentir à chaque joueur qu'il est utile, mais pas indispensable. »

D'après Gérard Houiller, « l'entraîneur ne se contente pas d'accomplir des tâches spécifiques, mais à également un rôle à jouer dans l'ambiance générale régnant autour de l'équipe. » Pour lui, l'entraîneur doit renforcer la cohésion du groupe en s'appuyant sur chaque membre de l'équipe. Il doit les inviter à adopter des attitudes objectives et constructives.

Ainsi d'après Marcello Lippi, l'entraîneur doit disposer des moyens nécessaires pour pouvoir mieux communiquer avec ses joueurs et leur permettre d'en faire autant : « De nombreux entraîneurs ont des relations difficiles avec des grands attaquants, mais à la fin de leur carrière, les joueurs remercient souvent leur entraîneur de les avoir aidé à comprendre l'ensemble du jeu. »

Et Louis Van Gaal (vainqueur de la coupe de l'UEFA, de la super coupe de l'UEFA et de la ligue des champions l'AFC Ajax et vainqueur des champions avec l'Ajax, et vainqueur de championnats et super coupe aux Pays Bas et Espagne.) d'affirmer qu'il faudrait d'abord comprendre la philosophie de l'entraîneur, son attitude face à ces joueurs pour pouvoir le juger. Selon lui, il ne faudrait pas le juger simplement sur les résultats : « Je ne pense pas qu'il soit juste de juger les entraîneurs uniquement sur les résultats. Il faut observer comment ils travaillent, étudier leur philosophie et évaluer leur relations avec les joueurs. »

Enfin, Michel Platini (président de l'UEFA) qui affirme que sa plus grande capacité en tant joueur était de « lire le jeu ». Pour lui l'élément le plus essentiel dans son jeu était sa lecture du jeu. Ceci est essentiel dans la mesure où les joueurs doivent pouvoir comprendre et lire le jeu.

En Définitive, il semble que l'entraîneur doit connaître son équipe. Il doit analyser et diagnostiquer les problèmes que peuvent rencontrer les joueurs. Ainsi, il pourra évaluer le niveau de l'équipe pour pouvoir définir le rôle de chacun des membres de son groupe.

-METHODOLOGIE DE L'ENTRAINEUR :

D'après Hodgson (couronné de succès avec plusieurs clubs et équipes nationales dans huit pays, cette saison il réussit un parcours exemplaire avec Fulham en ligue Europa) qui affirme que l'entraîneur doit agir en expert. C'est pourquoi, il dit « L'entraîneur moderne doit avoir une philosophie, un regard d'expert et de l'intuition ».

Et selon José Mourinho (vainqueur de la coupe UEFA et de la ligue des champions avec le FC Porto, vainqueur de championnats et coupes au Portugal, en Angleterre et en Italie, vainqueur de la ligue des champions avec l'inter, il entraîne actuellement le Real Madrid) :

Mourinho pense qu'un entraîneur doit faire preuve d'un grand professionnalisme en employant les bonnes méthodes au bon moment. C'est ainsi qu'il précise : « J'emploie une méthode globale. Oui, j'ai recours à des méthodes directes quand je prépare notre organisation, mais j'utilise parfois la découverte guidée quand j'invente un exercice et que je fixe un objectif pour que les joueurs trouvent eux-mêmes différentes solutions. »

Selon. Mourinho, un entraîneur doit « avoir de la classe », une vision claire et nette du jeu.

C'est pourquoi il affirme : « il faut avoir une philosophie claire pour savoir ce que l'on veut et comment y parvenir. » Tout juste pour dire qu'en plus du rôle technico- tactique, un entraîneur doit pouvoir galvaniser les enthousiasmes, c'est-à-dire inviter ses joueurs à aimer le jeu.

Enfin, Vanderlei Luxemburgo (entraîneur brésilien le plus titré 20 victoires dans plusieurs Etats et au niveau national et une victoire en Copa América avec l'équipe nationale. Il a participé à la ligue des champions avec Réal Madrid) qui pense qu'il faudrait se développer très rapidement

pour pouvoir assurer la compétitivité afin de réaliser des performances : « la victoire revient à ceux qui sont les plus rapides à se développer, à s'améliorer et à jouer. »

En somme, il semble d'après ces auteurs qu'un entraîneur pour pouvoir bien communiquer avec ses joueurs doit avoir de la classe, une vision et une orientation claire et précise. Pour Mourinho, il faut assurer la communication pour renforcer la compétitivité. En un mot, l'entraîneur doit trouver la sagesse d'être entraîneur.

Partant de là, nous pensons qu'un entraîneur a besoin de ses joueurs et vis - versa. Ils doivent nouer des rapports basés sur la confiance car cela est la chose minimum qui doit exister dans une relation. Et ceci permettrait de résoudre les conflits au sein de l'équipe.

8-LA RESOLUTION DES CONFLITS :

D'après Carré (1998) « il y a conflits lorsque des personnes sont en désaccords sur les besoins ou sur des valeurs ». Ainsi, Carre pense qu'il ya conflit lorsque des personnes sont en désaccord sur des points précis. D'après un constat ceci peut être causé par plusieurs facteurs parmi lesquels le malentendu ou les conflits d'intérêts.

Selon Carré (1998), la personne pense que c'est l'autre qui l'empêche de réaliser ses tâches ou objectifs : « le conflit survient lorsque les limites entre l'acceptable et l'inacceptable d'un individu ne coïncide pas avec celle d'un autre. »

Et pour Miller (1995) le conflit peut être défini comme : « un processus qui débute quand un ou des protagonistes (individu, groupe ou organisation) perçoit que l'autre l'empêche, ou agit de manière à l'empêcher d'atteindre son but. Cette définition associe le conflit aux intentions de compétition ou l'une des parties s'éloigne d'un but commun supérieur qui est de gagner ou de perdre, pour ne poursuivre que ses propres objectifs. Elle agit, consciemment de manière à bloquer, à contraindre ou à empêcher l'autre partie d'atteindre ses objectifs. Ce sont ces activités de contraintes et blocages qui provoquent l'éclatement de la situation de conflit, dépendant des attitudes, des perceptions et du seuil de tolérance aux frustrations des individus ».

D'après Miller, c'est la rude concurrence qui déclenche une certaine rivalité au sein d'un groupe. L'individu ne veut pas être contredit. Et c'est ce malentendu qui est souvent source de conflits.

De ce point de vue, il semble selon l'auteur que ce sont des situations de blocage, de contraintes, de divergences qui entraînent le plus souvent un conflit. C'est pourquoi Christine Marsan (2011) définit le conflit comme une situation de blocage entre au moins deux personnes qui ont un intérêt commun et sur lequel elles ne sont pas d'accord. »Partant de cette définition, Marsan nous montre que lorsque des individus ont les mêmes intérêts chacun à tendance à s'opposer farouchement au point de vue de l'autre.

Selon Ricaud et Zaouche-Gaudron (2000) définissent : le conflit par une opposition à l'opposition et la dynamique du moment conflictuel est décrite par la sous séquence des comportements à l'enfant relatif à un même partenaire avec lequel est en compétition pour la possession ou l'usage d'un conflit déterminé. » En effet durant notre enfance et pendant les années d'apprentissage nous avons été en conflit avec un partenaire pour défendre nos intérêts. Cependant dans tous les regroupements d'individus on note souvent des conflits mais le plus important il s'agit de pouvoir les résoudre. C'est pourquoi Carré (1998) pense que «la résolution de conflits c'est notre façon de vouloir régler un différend. On peut adopter une attitude particulière pour gérer notre conflit.

Ainsi, la résolution d'un conflit peut se faire selon différentes approches soit : La

fuite ou le refoulement

L'agression ou l'utilisation du pouvoir

La soumission

L'arrondissement des angles, la manipulation, le marchandage

La négociation/coopération.

Ainsi il semble d'après Carré que la résolution d'un conflit commence par soi-même. De ce point de vue, il s'agira d'adopter un comportement basé sur la modestie, la compréhension le respect de l'autre et les gestions des tensions.

En définitive, il semble d'après le premier groupe de définition qu'une équipe est souvent minée par des tensions ou conflits. Pour ces auteurs cela est due à une certaine incompréhension,

un malentendu ou des conflits d'intérêts. Enfin, le second groupe qui montre comment il faudrait agir face à un conflit pour pouvoir le résoudre de façon définitive.

Nous pensons que cette lecture de l'auteur est fondée dans la mesure où on ne peut reconnaître la valeur d'une équipe que lorsqu'elle est confrontée à des difficultés ou tensions.

Ainsi, la plus grande force d'une équipe, c'est sa capacité à gérer les conflits car les résultats de nos performances sont surtout basés sur notre capacité à les résoudre car notre réussite en dépend.

9-LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Pour la plupart des auteurs les relations interpersonnelles participent au bon fonctionnement du groupe. C'est pourquoi Ball (1985) affirme « qu'au fur et à mesure que les jeunes grandissent et se développent, les relations interpersonnelles prennent de plus en plus d'importance à leurs yeux. Les relations qu'ils entretiennent avec leurs camarades de classe leurs amis et les adultes qu'ils rencontrent contribuent largement à la formation de leur personnalité. Ces expériences sociales jouent un très grand rôle dans leur vie. »

Ainsi, il s'agit pour les membres d'une équipe d'entretenir des relations d'affinités, de complémentarité, de réciprocité, de co-orientation etc. Pour Mucchielli (1980), les relations interpersonnelles sont synonymes d'interactions. Voici sa définition du terme interaction :

Au sens le plus simple : échange ou communication c'est la base de toute participation.

Au sens relationnel, l'intercommunication provoque des effets et une évolution de systèmes individuels d'opinions. De ce point de vue, il semble que l'intercommunication favorise l'interaction au sein d'un groupe.

Par conséquent, nous sommes d'avis avec ces auteurs car il semble que les relations interpersonnelles seraient le soubassement de la réussite collective.

D-EFFICACITE COLLECTIVE ET COHESION

Certains auteurs comme Bandura (1986), pensent que les individus une fois unis Acquièrent une force qui leur permet de faire face aux problèmes et d'améliorer leur condition de vie. C'est pourquoi Bandura (1986) suggère que les individus possèdent « un sens de l'efficacité collective leur permettant de résoudre leurs problèmes et d'améliorer leur vie grâce à l'effort commun. » (p.449)

Dans ce panorama d'idées développées, Guzzo et collaborateurs (Guzzo 1986, Shea et Guzzo. 1987) proposent un concept qu'ils nomment puissance du groupe (1). Ce concept se réfère à la capacité de performance du groupe qu'ils définissent comme « la croyance collective d'un groupe qu'il peut être efficace. » (Shea et Guzzo, 1987).

Ici, l'auteur se réfère à la capacité de performance du groupe. Pour lui, il faudrait que les membres du groupe aient l'engagement et la volonté de se battre pour le bien-être de tous. Cette conception rejoint celle de Shamir (1990) qui pense que l'efficacité collective peut se définir comme « la perception de la probabilité que l'effort commun aboutira à la réussite collective. » En effet, d'après Shamir l'idée d'équipe est source de motivation dans la réalisation. De ce point de vue, l'auteur affirme que la combinaison des efforts est une véritable source de motivation afin d'atteindre ses objectifs.

Lorsque dans la même veine, Weldon et Weingard (1993) définissent ce concept comme « le jugement d'un individu de la manière avec laquelle le groupe peut exécuter l'action exigée pour exécuter la tâche. » Par conséquent, pour Lindsley, Mathieu, Heffner et Brass (1994) il s'agit de la « croyance collective du groupe qu'il peut exécuter une tâche spécifique avec succès». Ainsi d'après ces auteurs, l'efficacité collective, c'est lorsqu'une équipe prend conscience de ses forces.

De ce point de vue, il s'agira de cultiver l'esprit d'équipe pour s'investir durablement dans une logique de réussite (performance). Pour ces auteurs vivre en équipe, c'est avoir le sens de l'efficacité collective. Il semble que cet élément est la condition sine-qua- non pour atteindre ses objectifs dans la réalisation d'un projet en commun.

Cependant des auteurs comme Zaccaro et Al (1995), pensent que ces définitions oublient de reconnaître certains facteurs spécifiques d'un fonctionnement groupal. C'est pourquoi Zaccaro et Al (1995) définissent l'efficacité collective comme « un sentiment de la compétence collective partagé entre les individus quand ils allouent, coordonnent et intègrent leurs ressources dans une réponse concertée et réussie à des demandes situationnelles spécifiques. » En effet, cette définition met surtout l'accent sur l'action concertée. Pour ces auteurs quelque soit la force d'une équipe, il faudrait que tout le monde soit impliqué surtout dans les prises de décisions. Pour Zaccaro et al (1995) beaucoup d'auteurs ont tendance à négliger certains aspects du lien groupal. Ce sont des facteurs essentiels à ne pas négliger. Ils pensent même qu'il existe une certaine réciprocité entre efficacité collective et cohésion.

E-COHESION ENTREENTRAINEUR ET JOUEUR

L'entraîneur au même titre que ses joueurs jouent un rôle central dans l'équipe en générale et dans la cohésion de l'équipe en particulier. Carron (1998) définit la cohésion d'une équipe comme « un processus dynamique reflété par la tendance qu'ont les membres d'un groupe à rester unis dans la poursuite de leurs objectifs et /ou de la satisfaction de leurs besoins affectives de ses membres ». Partant de là, nous pouvons affirmer que les membres d'une équipe doivent combiner leurs efforts pour la bonne marche de l'équipe ».c'est ainsi qu'ils pourront constituer un bloc solide. Dans ce cadre Mucchielli (1990) définit l'équipe comme un petit groupe coopératif, motivé pour une tâche commune, solidaire, caractérisée par l'unité, la cohésion et l'esprit d'équipe. Dès lors, l'équipe est un regroupement de personnes où chacun met sa contribution, son talent au service du collectif. En d'autres termes, chaque joueur doit pouvoir s'engager pour une réussite collective. De ce point de vue, les rôles et missions de chacun doivent être bien définis.

1-LE ROLE DE L'ENTRAINEUR :

L'entraîneur doit avoir des objectifs bien précis. En effet, il doit pouvoir décliner sa feuille de route. De ce point de vue, il doit avoir une vision, une orientation et un leadership. Par conséquent, il doit œuvrer pour que l'équipe soit en parfaite harmonie. L'ancien Président de la Fédération Sénégalaise de Football Malick Sy Souris (2012) disait « quand il s'agit d'intérêt général, les intérêts particuliers doivent disparaître. » (**Journal L'Observateur nov.2012**)

Tout juste pour dire que l'entraîneur doit pouvoir créer l'unité autour de ses joueurs. De ce point de vue, une équipe doit pouvoir se retrouver à l'interne. Car ceci est la base de la communication interpersonnelle. Ainsi, Christophe Dugary pense que les joueurs doivent trouver en l'entraîneur un confident. C'est pourquoi, louant les qualités de son entraîneur il disait à son propos : « si Jacquet a été si grand, c'est parce qu'il a su responsabiliser ses joueurs, il leur a fait confiance. Et quand je me blesse, il me fait confiance. Il sait à quel moment je suis apte, je sais qu'il me fera rentrer : parce que il a confiance en moi » (Dugary L'insoumis).

En effet, Dugary postule que l'entraîneur doit connaître ses joueurs et il ne doit agir que pour leur intérêt: Ainsi, il explique sa complicité avec son entraîneur. Pour lui, par sa démarche sa philosophie, il doit pouvoir communiquer son dynamisme, sa confiance à ses joueurs. A cet effet, nous pensons que l'entraîneur a un rôle qui doit l'amener à s'inscrire dans la durée. C'est à dire qu'il doit tenter de consolider les acquis ou les comportements positifs qui existent entre lui et ses joueurs. Autrement dit l'entraîneur est interpellé à faire de l'équipe une affaire collective.

Partant de là, Levêque (1995) parle de la relation entraîneur- entraîné comme « un lien affectif intense, brûlant, passionnel, comme une rencontre de désir ». Ainsi donc, Levêque qualifie cette relation comme un lien original qui peut créer une destinée possible entre entraîneur et joueurs. Partant de ces données, force est de constater que les joueurs ont besoin d'affection, de tendresse pour retrouver leur quiétude.

Ici, l'auteur sous-entend dans cette relation, le fait de combiner les efforts pour obtenir de meilleurs résultats. De ce point de vue, l'entraîneur ne doit être ni trop exigeant ni trop autoritaire. En effet, lorsque l'entraîneur et la pénibilité du travail restent insupportables les joueurs auront du mal à se retrouver. C'est pourquoi, Georges Magnane (1964) pense que l'entraîneur autoritaire augmente la crainte chez les athlètes : « quand les entraîneurs du type despotique affirment que leurs loyaux sujets sont d'autant plus heureux qu'ils leur sont entièrement soumis, ils disent la vérité. » Ici, il y'a donc une idée d'appropriation de l'athlète ; une certaine domination affective.

Cependant nous pensons que ce genre de comportement est à éviter dans la mesure où le joueur doit avoir une certaine liberté d'expression pour pouvoir s'épanouir. En effet, si un joueur est privé de sa liberté, il n'éprouvera pas du désir en jouant. De ce point de vue l'entraîneur doit éviter de malmener ses joueurs, de les traumatiser. Par conséquent il doit assurer la sincérité dans les relations et encourager la cohésion interne. Ainsi, tout en évitant d'être trop autoritaire un entraîneur doit pouvoir galvaniser les « enthousiasmes ». C'est-à-dire, qu'il doit inculquer à ses joueurs l'audace et la rage de vaincre, l'extrême humilité et la volonté à vouloir toujours progresser. Ce sont là des liens originaux qui peuvent permettre à une équipe d'aller de l'avant.

Par ailleurs, un entraîneur doit assurer la discipline au sein de son équipe. C'est pourquoi dans un entretien avec l'APS, Cheikh Seck ancien international faisant le bilan de la Can (2008) disait : « le sport en général le football en particulier, c'est d'abord l'éducation. Quand on n a pas cette vertu on aura du mal à s'insérer dans un collectif ». Ici, l'auteur veut montrer que les membres d'une équipe doivent être disciplinés s'ils veulent arriver à leurs fins, seule la discipline permet de renforcer la complicité mutuelle, l'entraide, la sûreté dans les relations. Ainsi, pour Cheikh Seck qui gardait les buts de l'Equipe Nationale (1986, 1990, 1992, 1994) affirme que l' « éducation c'est la base de tout ».

Le football est devenu un business mais cela ne peut occulter le fait qu'on a besoin de respect mutuel, d'être bien éduqué. » Pour lui, le talent importe peu, si on n'est pas bien éduqué. Et pour finir il poursuit en disant « certains comportements sont incompatibles avec le sport de haut niveau. » Ainsi, l'auteur semble affirmer que la discipline est le seul gage pour préserver la paix, l'entente, la dignité et le respect au sein d'une équipe. Ceci dit, l'entraîneur doit surtout miser sur la discipline des joueurs car ceci est un élément essentiel pour une réussite collective.

2-LE ROLE DES JOUEURS :

Dans une équipe, il faut qu'il ait nécessairement l'esprit d'équipe, la solidarité, le respect mutuel, l'entre aide etc. De ce point de vue, il faudrait que joueurs et entraîneur acceptent de s'entre-aider. Dans le football moderne on voit que ce type de comportement influe beaucoup sur la performance.

De ce point de vue, cette relation entraîne souvent des relations durables. Ainsi, certains joueurs se sentant bien avec leurs entraîneurs n'hésitent pas à le suivre partout où il va. Dans ce sens Roscana Maracineau, (2008), consultante pour le journal L'Equipe revient en ces termes sur le récent succès d'Alain Bernard « c'est ce qu'Alain fait depuis maintenant huit ans avec son entraîneur Denis Auguin qui est extraordinaire ».

Une collaboration proche et une fidélité à toutes épreuves puisque le nageur a suivi l'entraîneur lorsque celui-ci a quitté en coup d'éclat le club de Marseille il y a deux ans pour celui d'Antibes. Là, il y'a côtoyé de près Frank Esposito, dernier grand champion français en date et aujourd'hui manager du club, qui a contribué à donner à ce couple entraîneur - nageur l'ambition des lointains horizons sportifs. » (L'Equipe du 23 mars 2008).

Ici, l'auteur porte un regard positif sur le rapport entraîneur - entraîné. Ainsi, les arguments qu'il fournit, prouvent qu'entraîneurs et joueurs sont interdépendants. En somme, il semble que l'auteur a tout à fait raison lorsqu'il dit qu'il faudrait qu'il y'ait une volonté et un meilleur engagement de la part de l'entraîneur et des joueurs pour que l'équipe soit performante.

F- COHESION ET PERFORMANCE

1-Définition de la cohésion

Carron définit la cohésion comme « un processus dynamique qui se caractérise par la tendance d'un groupe à se serrer les coudes et à demeurer unis dans la poursuite de ses objectifs ». une autre définition proposée par Festinger (1950) qui définit la cohésion comme « l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire demeurer au sein du groupe ». Ici, ces deux auteurs ont voulu montrer que les membres d'un groupe doivent avoir le désir et la volonté de participer à l'effort commun. Par conséquent il faudrait créer une unité autour du groupe ou de l'équipe. Ceci n'est rien d'autre qu'une affaire d'union et de partage. Pour ces auteurs, la cohésion est humaine c'est-à-dire que les membres d'un groupe devraient être liés par des liens sociaux et affectifs très forts. Il s'agit de mettre en avant les valeurs et principes de l'équipe pour que l'objectif commun soit atteint. En un mot, la cohésion joue un rôle de stimulateur car il favorise l'interdépendance dans un groupe.

2-Définition de la performance

- Ethymologie : de l'anglais performance, spectacle, représentation, accomplissement, réalisation, résultats réels, issu de l'ancien français performance, achèvement.
- Dans un sens plus large une performance est un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenu dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine. Synonyme : exploit, prouesse, record.
- Pour un sportif ou une équipe sportive une performance est un résultat chiffré, mesuré en temps ou en distance, à l'issue d'une épreuve, d'une compétition. C'est aussi une victoire par rapport à un concurrent ou une équipe mieux classée ou favorite («Toupictionnaire» le dictionnaire politique). Tout ceci montre que pour être performant il faut avoir un esprit compétiteur. En effet, il faut être un grand compétiteur pour pouvoir réaliser un exploit, un record ou une prouesse. En un mot, il faut avoir un esprit sportif (savoir gagner, savoir perdre). Et pour être performant il faut donner de l'importance à tout ce que l'on fait. Ceci est un gage de succès dans la réalisation d'une bonne performance.

G- IMPACT DE LA COHESION SUR LA PERFORMANCE

D'après, Albert Carron (1998) spécialiste de la psychologie sociale du sport la cohésion est « un processus dynamique reflété par la tendance d'un groupe à rester lié et à rester uni dans la poursuite de ses conflits instrumentaux et/ou la satisfaction des besoins affectifs des membres. Ici, l'auteur insiste surtout sur l'esprit d'équipe. Pour lui une équipe cohésive est une équipe soudée, passionnée et compétiteur. En effet, lorsqu'on fait les choses ensemble on devient un bloc, un mur. Dans cet ordre d'idées, Sprink (2007) pense que la cohésion joue un rôle majeur dans l'efficacité d'une équipe. Il constitue selon lui, un élément indispensable dans la réalisation de performance. Ainsi Sprink (2007) le définit comme « un processus en mouvement qui se reflète par la tendance d'un groupe à rester ensemble de façon unie en vue de la satisfaction des groupes et des besoins affectifs de ses membres. En effet, la présence de la cohésion dans une équipe sportive à des bienfaits, entre autres, sur la satisfaction et l'attitude des joueurs, ainsi que sur leur qualité de travail en plus des efforts mis lors des entraînements et des compétitions». Cette citation montre que la cohésion joue un rôle important dans l'efficacité collective et individuelle d'une équipe et constitue un élément indispensable dans la réalisation de performance.

En effet, la performance sportive est prise dans le sens du mot « performer ». Emprunté à l'Anglais (1839), qui signifie accomplir, exécuter. Ce terme vient lui-même de « performance», qui signifiait accomplissement en ancien français. Ainsi on peut définir la performance sportive comme une action motrice dont les règles sont fixées par l'institution sportive, permettant au sujet d'exprimer ses potentiels physiques et mentales. »

Pour Platonov « la performance sportive exprime les possibilités maximales d'un individu dans une discipline à un moment donné de son développement. » Dans la même veine Weineck nous dit « la capacité de performance sportive représente le degré d'amélioration possible d'une certaine activité motrice sportive et, s'inscrivant dans un cadre complexe, elle est conditionnée par une pluralité de facteurs spécifiques. Pour Julien Bahain (2000) « la performance passe par le fait de dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit...

D'après Lambert (1965) le plus grand objectif d'une équipe consiste à ce que ses membres soient unis pour le même idéal. C'est-à-dire réaliser des performances. Même si on demande à tous de privilégier l'effort commun, il faudrait tenir en compte de la liberté de chacun à pouvoir s'exprimer. «Nombreuses sont les tâches coopératives pour lesquelles il existe un but commun qui est généralement la réalisation de performance maximum et les buts secondaires, qui concernent le plus souvent la satisfaction des besoins individuels.

Et D. Gill (1980) de dire que la performance de l'équipe n'est pas fonction de l'importance des conflits interpersonnels mais s'avère corrélée avec un facteur de la cohésion, l'attrance que les joueurs ressentent les uns envers les autres constitue un élément phare dans la motivation et dans la réalisation de performance d'une équipe.

Dans un autre registre, Zander (1975) affirme que « la motivation du groupe peut aussi être considérée comme un élément de la cohésion. Cette motivation est liée au but que se fixe le groupe en relation avec son niveau d'aspiration, elle représente un facteur important dans la réussite de l'équipe. De ce point de vue, Zander pense qu'il faudrait insister sur la motivation et faciliter les relations au sein de l'équipe.

Nous partageons l'idée de ces auteurs dans la mesure où une équipe a besoin d'une véritable organisation. Il faudrait aussi préciser qu'une équipe peut constituer une véritable force à condition que ses membres restent unis. Il semble selon l'avis de ces auteurs que c'est l'union qui fait la force d'une équipe. Ainsi, chaque membre doit jouer sa partition et surtout privilégier la cohésion et l'esprit d'équipe.

CHAPITRE II: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Présentation du cadre d'étude :

Le but de ce projet d'étude. Consiste à analyser la « cohésion entre entraîneurs et joueurs au sein des équipes de football professionnelles à DAKAR : le cas du JARAAF, du DUC, de l'USO et de l'NGB. » D'abord, nous nous sommes rendus à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, plus précisément au siège du DUC où réside la plupart des joueurs de ce club. Ensuite, nous nous sommes rendus au stade DEMBA DIOP s'entraînent le JARAAF et l'NGB pour recueillir des informations concernant notre sujet. Enfin, nous nous sommes rendus au village de OUAKAM où nous avons rencontré la plupart des joueurs et entraîneurs de ce club.

Ainsi, nous avons choisi ces clubs selon deux critères : d'abord du fait de leurs bonnes performances durant ces 5 dernières années, mais aussi et surtout du fait que chaque club choisi joue un rôle majeur dans le championnat sénégalais. En, effet, si nous avons choisi le JARAAF c'est parce que c'est un club mythique ou traditionnel qui fait toujours de bons résultats au plan national. Puis nous avons choisi le DUC, qui durant ces 5 dernières années a fait de bons résultats par rapport aux années antérieures. Ensuite, l'US OUAKAM qui représente tout le village de Ouakam et qui bénéficie d'une immense base affective. Et enfin, le NGB à l'instar de L'US OUAKAM, est un club populaire qui représente dignement le football sénégalais. Ainsi; chaque club choisi est un porte drapeau du football sénégalais.

INSTRUMENT :

Nous avons choisi un questionnaire destiné aux entraîneurs et joueurs qui représentent notre population cible. Mais avant de distribuer le questionnaire nous avons d'abord établi un pré-test auprès de 10 joueurs professionnels pour voir si le questionnaire est bien établi.

ECHANTILLONNAGE :

En ce qui concerne l'échantillonnage, nous nous sommes rendus au quartier général des joueurs, au stade ou lieux d'entraînement où nous avons rencontré les entraîneurs et les joueurs des différents clubs cités. Ainsi, pour ce qui est des clubs comme NGB, US OUKAM, et DUC, les joueurs ont répondu sur le champ (environ 15 à 20 mn au maximum). Par contre, au niveau du Jaraaf où nous sommes arrivés à la veille d'une compétition (Play - off), nous étions obligés de repartir jusqu'au surlendemain pour pouvoir récupérer toutes les questions.

OBJECTIF DE RECHERCHE :

Concernant ce travail, notre objectif principal consiste à apporter des éclairages concernant le niveau de cohésion entre entraîneur et joueur : Quelle est la nature des liens entre entraîneurs et joueurs au niveau du championnat national ? Quelle sera la responsabilité de l'entraîneur et des joueurs dans la conduite de projet et dans la recherche de performance des équipes ? S'il existe réellement un rapport de proximité, de complémentarité, de distanciation ou de Co - orientation entre entraîneur et entraînés ?

HYPOTHESE DE RECHERCHE :

- Il existe une certaine distanciation des rapports entre entraîneurs et joueurs.
- L'entraîneur et les joueurs doivent être des collaborateurs et prendre conscience des interactions qu'ils établissent. Autrement dit, ils doivent favoriser les comportements positifs (proximité, complémentarité. Co-orientation et éviter ceux juger négatifs (autoritarisme, manque de confiance, problème de partage des décisions etc.)
- Les attitudes de l'entraîneur face aux joueurs doivent être objectives et constructives car cela est essentiel dans la réalisation de projet et dans la recherche de performance.

DIFFICULTES RENCONTRES :

Avant de parler des difficultés, il faut d'abord préciser que nous avons eu la chance de rencontrer des entraîneurs et des joueurs compréhensifs et aimables. Cependant, nous avons rencontré quelques difficultés. En effet, certains entraîneurs étaient un peu méfiants. C'est pourquoi ils ont préféré amener le questionnaire avec eux et nous ont demandé de les récupérer plus tard (deux à trois jours après notre contact). Concernant certains joueurs, il a fallu que l'entraîneur leur parle en « wolof » pour qu'il puisse comprendre et accepter de répondre. Il faut aussi préciser que dans ces clubs certains n'ont pas été à l'école. Mais le problème majeur, c'est que nous étions presque à la fin du championnat et beaucoup de clubs connaissaient déjà leur sort. Les seules compétitions majeures qui restaient étaient les Play - off et la coupe du Sénégal.

CHAPITRE 111 : RELATION ENTRAINEUR-JOUEUR

Tableau 1 : Montrant comment l'entraîneur perçoit son autorité envers les joueurs

Nature des rapports entre entraîneurs et joueurs	Nombre de répondants	TOTAL	%
Très autoritaire	0	0	0
Autoritaire	13	13	43,3
Peu autoritaire	17	17	56,7
Pas du tout autoritaire	0	0	0
TOTAL		30	100

Sur ce tableau nous avons obtenu des pourcentages nuls au niveau du premier item «très autoritaire » et du dernier item « pas du tout autoritaire ». Par contre au niveau des items du milieu « autoritaire » et « peu autoritaire » nous avons obtenu des pourcentages élevés, respectivement de 43,3% pour le premier et 56,7% pour le second. En faisant le cumul, on s'aperçoit que la plupart des entraîneurs sont quand même « autoritaire ». On peut postuler qu'en évitant les tendances extrêmes, les entraîneurs ne voudraient pas révéler leurs attitudes « Très autoritaires » ou « pas du tout autoritaire » au risque de recevoir des critiques.

Tableau II : Montrant le degré d'application des consignes exigé par l'entraîneur

Degré d'application des consignes	Nombre de répondants	TOTAL	%
Total	5	5	16,6
Bien	23	23	76,6
Cela dépend	1	1	3,4
Je suis tolérant	1	1	3,4
TOTAL	30	30	100

Sur ce tableau, 16.6% des entraîneurs disent que lorsqu'ils donnent des consignes, ils tiennent à ce que les joueurs les exécutent de manière « total ». Ici, le pourcentage enregistré est faible. A l'item « bien » nous avons obtenu un pourcentage bien élevé, soit 76,6% des répondants. Par contre, au niveau des deux derniers items « cela dépend et je suis tolérant » nous avons noté une égalité parfaite mais le pourcentage enregistré est très faible, soit 3,4% des répondants pour chaque item. En somme, après avoir fait le décompte, il semble que la plupart des entraîneurs(76,6) tient à ce que les joueurs appliquent « bien » les consignes.

Tableau III : Montrant la réaction de l'entraîneur lorsque ses consignes ne soient pas appliquées.

Réaction de l'entraîneur lorsque ses consignes ne sont pas appliqués	Nombre de réponses par Items	TOTAL	%
Très fâchés	4	4	13,3
Bien fâchés	8	8	26,7
Moyennement	12	12	40
Pas du tout	6	6	20
TOTAL	30	30	100

Sur ce tableau, 13,3% des répondants affirment qu'ils sont très fâchés lorsque les joueurs font des erreurs ou ne respectent pas les consignes. Ce qui paraît insuffisant. A l'item «bien fâché » le pourcentage enregistré est peu important avec 26,7% des réponses. Par contre, au niveau de l'item « moyennement », on note un pourcentage nettement supérieur soit 40% des réponses données.

Cependant, au niveau du dernier item « pas du tout » nous avons obtenu un pourcentage non négligeable qui tourne autour de 20%. En définitive, si nous faisons le cumul (40%) il semble que la majorité des entraîneurs est « moyennement fâchée » lorsque les joueurs font des erreurs ou ne respectent pas les consignes.

Tableau IV : Montrant le sort réservé aux joueurs en cas de défaite

Sort reversé aux joueurs en cas de défaite	Nombre de réponses par Items	TOTAL	%
Très dur	5	5	16,6
Assez dur	7	7	23,4
Peu dur	12	12	40
Pas du tout dur	6	6	20
TOTAL	30	30	100

Ici, nous avons enregistré au niveau du premier item « très dur » un pourcentage de l'ordre de 16,7%. A l'item « assez dur » le pourcentage enregistré est un peu plus important soit 23,3% des réponses. Et pour l'item « peu dur » le résultat obtenu est supérieur, soit 40% des réponses. Enfin, au niveau de l'item « pas du tout dur » nous avons enregistré un pourcentage de l'ordre de 20%.

Au total, il semble que la majorité des entraîneurs affirment que le sort réservé aux joueurs n'est du tout tendre.

Tableau V : Montrant le degré de sanction des joueurs fautifs en cas d'indiscipline

Degré de sanction des joueurs en cas d'indiscipline	Nombre réponses par Items	TOTAL	%
Durement sanctionnés	12	12	40
Bien sanctionnés	16	16	53,4
Peu sanctionnés	1	1	3,3
Pas du tout sanctionnés	1	1	3,3
TOTAL	30	30	100

Ici, nos répondants semblent accorder une plus grande importance aux deux premiers items, dont 40% pour l'item « durablement sanctionnés » et 53,4% pour l'item « bien sanctionné ». Cependant, en ce qui concerne les deux derniers items nous avons obtenu des résultats insuffisants voir nuls. En effet, pour l'item « peu sanctionnés », le pourcentage est moyen et très faible soit 3,3% et pour l'item « pas du tout sanctionnés » le pourcentage enregistré est nul. En faisant la somme, il apparaît que la majeure partie des entraîneurs n'hésitent pas à bien sanctionner les joueurs.

Tableau VI : Montrant le rapport de confiance entre entraîneur et joueurs

Rapport de confiance entre entraîneur et joueurs	Nombre de répondants	TOTAL	%
Très marquée	16	16	53,4
Bien marquée	13	13	43,3
Peu marquée	1	1	3,3
. Pas du tout marquée	0	0	0
\ TOTAL		30	100

Sur ce tableau précis, on a enregistré des pourcentages bien élevés au niveau des deux premiers items. Ainsi, nous avons noté pour l'item « très marquée » un pourcentage qui tourne autour de 53,4% et le second « bien marquée » un pourcentage de 43,3% des réponses. Par contre au niveau des deux derniers items, nous avons noté pour l'item « peu marquée » un pourcentage de 3,3%. Ainsi, nous avons pu remarquer que les résultats enregistrés au niveau de ces deux derniers items sont des résultats très faibles.

En définitive, il semble que la plupart des entraîneurs (53,4%) affirment que les rapports de confiance avec les joueurs sont de manière « Très marquée » lors de l'application d'un travail.

Tableau VII : Montrant comment les joueurs sont surveillés lors de l'application d'un travail.

Surveillance des joueurs lors de l'application d'un travail	Nombre de Répondants	TOTAL	%
Très rapprochée	12	12	40
Bien rapprochée	15	15	50
Peu rapprochée	2	2	6,7
Pas du tout rapprochée	1	1	3,3
TOTAL		30	100

Dans ce tableau, on note une hausse de pourcentages au niveau des deux premiers items, soit 40% à l'item « très rapprochée » et 50% à l'item « bien rapprochée ». Par contre, on note une forte baisse au niveau de l'item « peu rapprochée » avec un pourcentage de 6,7% des réponses données et de 3,3% à l'item « pas du tout rapprochée ». Ici le résultat insignifiant. Ainsi, en faisant le décompte (50) on voit que la majorité des entraîneurs surveillent les joueurs de manière « bien rapprochée » quand ils leur confient un travail.

Tableau VIII : Montrant le degré de satisfaction de l'entraîneur par rapport aux instructions ou consignes qu'il donne.

Degré de satisfaction de l'entraîneur par rapport aux instructions ou consignes qu'il donne	Nombre de répondants	TOTAL	%
Totalement appliquées	4	4	13,3
Bien appliquées	19	19	63,4
Correctement appliquées	7	7	23,3
Cela dépend	0	0	0
TOTAL		30	100

Ici, au niveau de l'item «totalement appliquée » le pourcentage de 13,3% révèle que peu d'entraîneurs avouent que leurs instructions ou consignes données à l'entraînement et en compétition sont « totalement appliquées ». Par contre à l'item « bien appliquée », le pourcentage de 63.4% indique que la majorité d'entre eux approuvent avoir enregistré une bonne application de leurs instructions. Certains répondants jugent avec 23,3% que c'est « correctement appliqué », quant à l'item « cela dépend » il enregistre un pourcentage nul.

En somme, après avoir fait le cumul (63 ,4%), il s'avère que la plupart des entraîneurs approuvent que les instructions ou consignes qu'ils donnent en entraînement comme en compétition doivent être « bien appliquée ».

Tableau IX : Montrant l'attitude ou le comportement de l'entraîneur lorsqu'il donne un feedback.

Attitude ou comportement de l'entraîneur lorsqu'il donne un feedback	Nombre de répondants	TOTAL	%
Je suis le seul à parler	2	2	6,7
Les joueurs doivent m'écouter religieusement	6	6	20
Ils doivent appliquer toutes les consignes	2	2	6,7
Ils peuvent donner leur point de vue	20	20	66,6
TOTAL		30	100

Sur ce tableau, le premier item et le troisième item, respectivement « je suis le seul à parler » et « ils doivent appliquer tous les consignes » obtiennent le même pourcentage 6.7% lorsque l'entraîneur donne son feedback. Ce pourcentage très faible par rapport au reste des items « les joueurs doivent m'écouter religieusement » 20% et ils « peuvent donner leur point de vue » 66.6%. En définitive, si nous faisons le cumul de ces données chiffrées la tendance montre que la plupart des entraîneurs s'accordent souvent à laisser aux joueurs l'initiative de donner leur point de vue. Cependant, l'autre proportion laisse voir une tendance lourde marquée par la fermeté de l'entraîneur.

Tableau X: Montrant l'attitude ou le comportement de l'entraîneur lorsqu'il parle joueurs.

Attitude ou comportement de l'entraîneur lorsqu'il parle aux joueurs	Nombre de répondants	TOTAL	%
Ils doivent appliquer tout ce que je dis	4	4	13,3
Ils doivent faire preuve de retenue	4	4	13,3
Seul le capitaine a droit à la parole	5	5	13,7
Je n'accepte pas d'être coupé	2	2	6,7
Tout joueur peut prendre la parole	13	13	43,3
Non, c'est perdre du temps de donner la parole.	2	2	6,7

Ici, nous avons constaté une égalité parfaite entre les deux premiers items « ils doivent appliquer tout ce que je dis » et « ils doivent faire preuve de retenue » avec un pourcentage de l'ordre de 13,3% chacun soit 26,6% au total. Même constat au niveau du quatrième item « je n'accepte pas d'être coupé » et « non, c'est perdre du temps de donner la parole » où on note un pourcentage de 6,7 % chacun soit 13,4 % au total. A l'opposé, au niveau des items « seule le capitaine à droit à la parole » et « tout joueur peut prendre la parole », nous avons enregistré des pourcentages de l'ordre de 13,7% pour le troisième item et 43,3 % pour le cinquième item.

Sur ce tableau, la tendance à donner la parole est assez importante avec un pourcentage de l'ordre de 43,3%. Ainsi, on note un résultat positif au niveau du cinquième item. Par contre, on note sur la plupart des items que l'entraîneur fait preuve de fermeté vis-à-vis des joueurs. En définitive, si nous faisons la somme du premier, deuxième, troisième, quatrième et sixième item nous avons un pourcentage élevé de l'ordre de 53,7%.

Tableau XI : Montrant l'attitude ou le comportement de l'entraîneur dans la vie Quotidienne de groupe.

Attitude ou comportement de l'entraîneur dans la vie quotidienne de groupe	Nombre de répondants	TOTAL	%
Les joueurs contestent parce que seul vous et le capitaine ont droit à la parole.	3	3	10
Où les joueurs ont voulu parler mais ils n'ont pas accès à la parole	5	5	16,7
Où les joueurs tous têtes baissées n'ont pas suscité la prise de parole	20	20	66,6
Où il y a eu des murmures au moment où les joueurs se lèvent pour rejoindre le terrain ou rentrer chez eux.	2	2	6,7

Au niveau du premier item « les joueurs contestent parce que seul vous et le capitaine ont droit à la parole » nous avons enregistré un pourcentage faible de l'ordre de 10%. A l'item « où les joueurs ont voulu parler mais ils n'ont pas accès à la parole » On note un pourcentage peu élevé (16,7%). Par contre, à l'item « les joueurs toutes têtes baissées n'ont pas suscité la prise de parole » nous avons obtenu un pourcentage bien élevé de l'ordre de 66,6% des réponses données. Enfin, au niveau du dernier item « où il y a eu des murmures au moment où les joueurs se lèvent pour rejoindre le terrain ou rentrer chez eux » nous avons enregistré un pourcentage très faible de l'ordre de 6,7%.

Au total, si nous faisons le cumul (66,6 %) il semble que la communication entre entraîneur et joueur ne passe pas comme il faut. Ainsi, il semble d'après les résultats obtenus que la plupart des joueurs se méfient de leur entraîneur.

Tableau XII : Montrant si l'entraîneur se préoccupe de ses joueurs.

Attitude ou comportement de l'entraîneur lorsqu'il parle aux joueurs	Nombre de répondants	TOTAL	%
OUI	23	23	76,7
NON	7	7	23,3
TOTAL		30	100

Ici, il semble que la majorité des entraîneurs dont le nombre des répondants est de 76.7%, affirment qu'ils font attention à l'expression des visages des joueurs pour y déceler une quelconque expression de satisfaction ou de non satisfaction, tandis que 23,3% seulement l'ont infirmé.

Tableau XIII : Montrant si l'entraîneur donne des consignes d'hygiène de vie.

Donnez-vous des consignes d'hygiène de vie (sommeil, alimentation)	Nombre de répondants	TOTAL	%
OUI	30	30	100
NON	0	0	0
TOTAL		30	100

Les entraîneurs ont ici, affirmé à 100% qu'ils donnent des consignes d'hygiène de vie. La question du sommeil, des conduites alimentaires est de ce fait une préoccupation centrale des entraîneurs. Cette attention portée auprès des joueurs pourrait exprimer une exigence certaine sur les conditions de performance, mais aussi sur la recherche de l'ordre.

Tableau XIV : Montrant si l'entraîneur se donne les moyens de surveiller les joueurs.

Donnez-vous les moyens de surveiller les joueurs	Nombre de répondants	TOTAL	%
OUI	29	29	96,7
NON	1	1	3,3
TOTAL		30	100

Nous constatons dans ce tableau que 96,7% des répondants ont affirmé qu'ils se donnent les moyens de surveiller les joueurs par contre, une infime partie seulement infirme cette appréciation à (3,3%). En définitive, il semble que la majorité (96 ,7) des entraîneurs se donne donnent les moyens de surveiller les joueurs. De même, ceci pourrait signifier le niveau d'exigence de l'entraîneur vis-à-vis des joueurs.

Tableau XV : Montrant si l'entraîneur met en place un système de sanction

Mettez-vous en place un système de sanction	Nombre de répondants favorables ou non	TOTAL	%
OUI	18	18	60
NON	12	12	40
TOTAL		30	100

Ce tableau nous montre sans aucune ambiguïté que la majeure partie des entraîneurs mettent en place un système de sanctions. Ils sont donc majoritaires à 60%. Par contre seuls 40% des répondants l'ont infirmé. L'autorité de l'entraîneur semble être bien manifestée.

Tableau XVI : Montrant si les fautes commises sont pardonnées par l'entraîneur

Pardonnez-vous-les joueurs qui sont en faute	Nombre de répondants favorables ou non	TOTAL	%
OUI	26	86,7	86,7
NON	4	13,3	13,3
TOTAL	30	30	100

Ici. une majorité écrasante des entraîneurs de 86,7% disent, qu'ils pardonnent les joueurs en « faute ». Alors que 13,3% d'entre eux disent non. Ceci démontre que les entraîneurs tout en n'étant exigeant font aussi preuve de tolérance.

Tableau XVII : Montrant si l'entraîneur a déjà vécu des situations où les joueurs n'ont pas respecté des consignes

Avez-vous vécu une situation où les joueurs n'ont pas respecté les consignes	Nombre de répondants favorables ou non	TOTAL	%
OUI	27	90	90
NON	3	10	10
TOTAL	30	30	100

Sur ce tableau, 90% des entraîneurs affirment avoir vécu des situations où les joueurs n'ont pas respecté les consignes. Par contre, seulement 10% d'entre eux prétendent le contraire. En somme, (90%) des entraîneurs semble- t'ils ont déjà vécu des situations où les joueurs n'ont pas respecté les consignes. Et dans ces cas, ils n'hésitent pas à sanctionner.

Tableau XVIII : Montrant la réaction de l'entraîneur lorsqu'il rencontre un joueur hors du terrain

Réaction de l'entraîneur lorsqu'il rencontre un joueur hors du terrain	Nombre de répondants favorables ou non	TOTAL	%
Le saluer à distance en faisant signe de la main simplement	3	3	10
Vous vous arrêtez pour lui serrer la main	5	5	16,7
Vous lui faites des accolades	20	20	66,6
Vous échangez des propos qui ne concernent pas le sport	2	2	6,7
Vous en profitez pour rappeler des instructions des consignes des engagements par rapport l'entraîneur ou la compétition.	0	0	0
Vous feignez de ne pas le voir (vous ne le regardez même pas, vous continuer votre chemin), ce n'est pas la peine de le saluer (les salutations s'arrêtent au terrain).	0	0	0

Un nombre insignifiant, soit 10% des entraîneurs disent que s'ils rencontrent un joueur, ils le saluent à « distance en faisant signe de la main simplement ». Par contre 43.3% des répondants affirment qu'ils s'arrêtent pour lui serrer la main. A l'item suivant, vous vous arrêtez pour lui serrer la main 16.7% des entraîneurs l'ont affirmé. Au niveau de l'item « vous lui faites des accolades » le pourcentage enregistré est de l'ordre de l'ordre de 66,6%. A l'item « vous échangez des propos qui ne concernent pas le sport » on note un pourcentage de 6,7%. En ce qui concerne l'item « vous en profiter pour rappeler des instructions des consignes, des engagements par rapport à l'entraînement ou à la compétition », nous avons enregistré un faible pourcentage voire nuls. A la lecture des réponses pouvons-nous postuler la thèse d'un humanisme dont les entraîneurs font preuve dans la relation avec les joueurs ? En tout cas les réponses sont éloquentes.

Tableau XIX : Montrant l'appréciation de l'entraîneur sur la responsabilité de ses joueurs.

Très responsable, ils prennent des initiatives	Nombre de répondants favorables ou non	TOTAL	%
OUI	21	21	70
, NON	9	9	30
TOTAL	30	30	100

70% des entraîneurs affirment qu'ils trouvent leurs joueurs très responsables et qu'ils prennent des initiatives. A l'inverse c'est-à-dire 30% d'entre eux prétendent le contraire. La majorité des entraîneurs (70%) trouve leurs joueurs très responsables. Cependant, il faudrait tenir compte de la minorité 30 % car ils ont un poids.

Tableau XX : Montrant le degré de surveillance de l'entraîneur

Je dois les surveiller	Nombre de réponses favorables ou non	TOTAL	%
Totalement	4	.4	13,3
Bien	12	12	40
Peu surveillés	3	3	10%
Pas du tout surveillés	11	11	36,7
TOTAL		30	100

Tous en étant confiant, 13,3% des entraîneurs affirment qu'ils surveillent «totalement» leurs joueurs. Par contre 40% de leurs collègues prétendent qu'ils les surveillent « bien ». A l'item « peu surveillés » le pourcentage des réponses est de 10%. A l'inverse c'est-à-dire à l'item « pas du tout surveillés » le pourcentage tourne autour de 36,7% et vient en deuxième position après celui de 40% de l'item « bien » surveillés

Tableau XXI : Montrant si l'entraîneur implique ses joueurs à la décision

Implication des joueurs dans la prise de décision de l'entraîneur	Nombre de réponses par Item	TOTAL	%
Quoi que soit la situation, je suis le seul à décider.	6	6	20
Je demande aux joueurs d'appliquer mes décisions	8	8	26,7
Je peux associer seulement le capitaine à la décision	18	18	53,3
TOTAL	30	30	100

Les premiers items « quoique soit la situation, je suis le seul à décider » et « je demande aux joueurs d'appliquer mes décisions », les pourcentages sont de l'ordre de 20% pour le premier item et de 26,7% pour le second item, qui est donc plus élevé. Le dernier item qui donne un pourcentage de 53,3% occupe donc la première place dans les appréciations. Si nous faisons le cumul, il semble que la majorité des entraîneurs (53,3%) impliquent le capitaine à la décision. Ici, l'autorité de l'entraîneur envers ses joueurs est manifeste.

RELATION JOUE U R S / E N T R A I N E U R

Tableau I : Montrant la nature des rapports joueurs-entraîneurs

La nature des rapports joueurs entraîneurs	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très autoritaire	3	3	2	0	8	13,3
Bien autoritaire	6	9	4	4	23	38,4
Autoritaire	6	3	6	14	29	48,3
Pas du tout autoritaire	0	0	0	0	0	0
TOTAL					60	100

En ce qui concerne la nature des rapports entraîneur- joueurs 13,3% des répondants ont affirmé que l'entraîneur est très autoritaire. Ce qui représente un pourcentage assez faible. Par contre au niveau de l'item « bien autoritaire » le pourcentage est bien élevé avec 38,8% des réponses. Puis à l'item « autoritaire » le pourcentage est encore plus élevé avec 48,3% des réponses données. L'inverse se produit à l'item « pas du tout autoritaire » où nous avons enregistré un résultat nul. Il semble après avoir fait le cumul, (48,3%) que l'entraîneur est autoritaire.

Tableau II : Montrant le degré d'application des consignes

Degré d'application des consignes	Djaraaf	DUC	US0	NGB	TOTAL	%
Total	9	6	8	6	29	48,3
Bien	5	7	4	8	24	40
Cela dépend	0	3	3	1	7	11,7
Peu importe	0	0	0	0		
TOTAL					60	100

Pour ce qui est du degré d'application des consignes 48,3% ont répondu favorablement à cela. Au niveau du second item « bien » un nombre important de joueurs dont 40% ont répondu. Ici, on note un pourcentage assez élevé même si on a constaté qu'elle est beaucoup plus importante dans l'item précédent. A l'inverse, on note au niveau de l'item «cela dépend » un pourcentage qui tourne autour de 11,6%.

Enfin, le dernier item « peu importe » qui enregistre un pourcentage nul. En somme, si on fait le décompte, il semble que la majorité (48,3) a affirmé que les joueurs exécutent les consignes de manière « totale » lorsqu'on leur donne des tâches. Ceci démontre que les entraîneurs sont très exigeants.

Tableau III : Montrant la réaction de l'entraîneur lorsque ses consignes ne sont pas appliquées

Réaction de L'entraîneur lorsque ses consignes ne sont pas appliqués	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très fâché	8	10	9	10	37	61,6
Bien fâché	7	3	4	5	19	31,6
Peu fâché	0	2	2	0	4	6,8
Indifférent	0	0	0	0	0	0
TOTAL					60	100

Sur ce tableau montrant la réaction de l'entraîneur lorsque les consignes ne sont pas appliquées, 61,6% affirment que l'entraîneur est très fâché. A l'item « bien fâché » 31,6% disent qu'il est bien fâché lorsque les consignes ne sont pas appliquées. Au niveau de l'item « Peu fâché », on note un pourcentage très faible qui est de l'ordre de 6,6%. Enfin, au niveau du dernier item « indifférent » le premier est inexistant. En définitive, si nous faisons le cumul, il semble que la majeure partie des joueurs (61,6) ont affirmé que l'entraîneur est « très fâché lorsque les consignes ne sont pas appliquées. Dans ce cas de figure, on note une fermeté de l'entraîneur (tolérance zéro lorsque les consignes ne sont pas appliquées).

Tableau IV : Montrant le sort réservé aux joueurs lorsqu'il y a défaite

Sort réservé aux joueurs lorsqu'il ya défaite	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très dures	8	11	8	2	29	48,4
Bien dures	7	2	5	4	18	30
Pas du tout dures	0	2	2	9	13	21,6
Indifférent	0	0	0	0	0	0
TOTAL					60	100

Sur ce tableau montrant le sort réservé aux joueurs en cas de défaite, 48,3% des joueurs affirment que les sanctions sont « très dures ». Pour le second item « bien dures » le pourcentage est de 30%. Ce qui est assez élevé. Au niveau de l'item « pas du tout dures » nous avons un pourcentage moindre qui tourne autour de 21,1%. Pour ces joueurs le sort qui leur ait réservé en cas de défaite n'est « pas du tout dure ». Par contre, à l'item « indifférent » personne n'a répondu. Nous avons donc un pourcentage nul.

En somme, les résultats obtenus semblent montrés que la majorité affirme que le sort qui leur est réservé en cas défaite est « très dur ».

Tableau V : Montrant le degré de sanction des joueurs en cas d'indiscipline

Degré de sanction des joueurs en cas d'indiscipline	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Durement sanctionnés	4	6	9	2	21	35
Bien sanctionnés	11	8	4	8	31	51,6
Peu sanctionnés	0	1	2	3	6	10
Pas du tout sanctionnés	0	0	0	2	2	3,4
TOTAL					60	100

Sur ce tableau 35% des joueurs affirment qu'ils sont durement sanctionnés en cas d'indiscipline. A l'item « bien sanctionnés », les réponses sont très importantes avec 51,6% des joueurs qui l'ont répondu. Au niveau de l'item « peu sanctionnés », on remarque que le pourcentage est faible car elle n'est seulement que de 10%. En faisant le cumule, il semble que la plupart des joueurs (51,6) sont « bien sanctionnés » en cas d'indiscipline. Partant de là, on peut dire que les entraîneurs ne tolèrent pas l'indiscipline et jugent cela irresponsable.

Tableau VI : Montrant le rapport de confiance entre entraîneur et joueurs

Le rapport de confiance entre entraîneurs et joueurs	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très marquée	13	6	9	10	38	63,3
Bien marquée	2	8	4	4	18	30

Dans le cadre du travail, 63,3% des joueurs affirment que leur confiance est très marquée avec l'entraîneur. A l'item « bien marquée » le pourcentage est assez représentatif avec 30% des joueurs qui l'ont affirmé. Pour l'item estimé à 5%. Enfin, en ce qui concerne l'item « pas du tout autoritaire » nous avons un pourcentage nul ou inexistant.

Enfin, de compte si nous faisons le cumule, il semble que la majorité des répondants (63,3) ont affirmé que leur rapport de confiance avec l'entraîneur est « très marquée ».

Tableau VII : Montrant comment les joueurs sont surveillés lors de l'application d'un travail

Surveillance des Joueurs lors de l'application d'un travail	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très rapprochée	9	11	13	9	42	70
Bien rapprochée	3	6	4	2	15	25
Peu rapprochée	0	1	1	1	3	5
Pas du tout rapprochée	0	0	0	0	0	0
TOTAL		~			60	100

Sur ce tableau, 70% des joueurs affirment que lors de l'application d'un travail on les surveille de manière très rapprochée. Ce qui constitue un pourcentage assez élevé.

Même si pour l'item « bien rapprochée » le pourcentage est moins élevé que le précédent, il enregistre un pourcentage moyen avec 25% des répondants. **Au** niveau de l'item « pas du tout rapprochée » nous n'avons pas enregistré de réponses. Par contre,

Au niveau de l'item « peu rapprochée » le pourcentage est très faible (5%).Cependant ce faible taux n'est pas à négliger car les minorités ont un poids.

Ainsi donc, si nous faisons le cumul, il semble que la plupart des joueurs (70%) ont affirmé que la surveillance des joueurs est très rapprochée lors de l'application d'un travail. Cela démontre que l'entraîneur est très exigeant lors tâches.

Tableau VIII : Montrant le degré de satisfaction de l'entraîneur par rapport aux instructions ou consignes qu'il donne.

Degrés de satisfaction de l'entraîneur par rapport aux consignes qu'il donne	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très appliquées	9	8	8	8	33	55
Bien appliquées	5	7	6	7	25	41,6
Peu appliquées	0	0	1	1	2	3,4
Il ne contrôle pas	0	0	0	0	0	0
TOTAL					60	100

Sur ce tableau montrant le degré de satisfaction de l'entraîneur par rapport ou instructions ou consignes qu'il donne, 55% des joueurs disent qu'ils doivent « être très appliqués ». Il en est de même à l'item « bien appliqués » où le pourcentage est assez élevé avec 41% des réponses données. Ce qui constitue un résultat non négligeable. Par contre à l'item « peu appliquées » le résultat enregistré est très faible avec seulement 3,3% des réponses. Et enfin au niveau de l'item « il ne contrôle pas » nous avons des résultats nuls. En définitive, il semble après avoir fait le cumul, que la plupart des joueurs 55% ont affirmé que les instructions ou consignes que l'entraîneur donne doivent être très appliqués. C'est pourquoi, ils n'hésitent pas à bien contrôler afin que les joueurs appliquent ses décisions à la lettre.

Tableau IX : Montrant l'attitude ou le comportement de l'entraîneur lorsqu'il donne un feedback

Attitude ou comportement de l'entraîneur lorsqu'il donne un feedback	Djaraaf	DUC	U50	NGB	TOTAL	%
il est le seul à parler	3	5	4	2	14	23,4
Les joueurs doivent l'écouter religieusement et appliquer les consignes ou instructions	6	6	2	2	16	26,6
Nous pouvons prendre la parole sans Problème	6	3	9	12	30	50
Nous n'osons pas Parler	0	0	0	0	0	0
TOTAL					60	100

Lorsque l'entraîneur donne un feedback, seulement 23,3% des joueurs affirment qu'il est le seul à parler. A l'item « les joueurs doivent l'écouter religieusement et appliquer les consignes ou instructions » le pourcentage est un peu élevé avec 26,6%.

Par contre au niveau de l'item « nous pouvons prendre la parole sans problème nous avons un pourcentage bien élevé avec 50% qui l'ont affirmé. Et concernant l'item « nous n'osons pas parler » le pourcentage est nul ou inexistant. En somme si nous faisons le décompte, il semble que la majorité a affirmé qu'elle peut prendre la parole sans problème lorsque l'entraîneur donne un feedback.

Tableau X : Montrant l'attitude ou le comportement de l'entraîneur lorsqu'il parle aux joueurs.

Attitude ou comportement de l'entraîneur lorsqu'il parle aux joueurs	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Il n'accepte pas d'être Coupé	7	6	4	3	2	33,4
Sauf le capitaine a droit à la parole	5	2	2	2	11	18,3
Il peut accepter un deux qui prennent la parole	0	3	0	0	3	5
Tout joueur peut prendre la parole	2	1	15	8	26	43,3
TOTAL					60	100

Sur ce tableau, nous avons constaté que 33,4% des joueurs, affirment que l'entraîneur « n'accepte pas d'être coupé » lorsqu'il parle aux joueurs. Ceci démontre le nombre important de joueur qui ont affirmé de tels propos. A l'inverse, c'est-à-dire à l'item «sauf le capitaine a droit à la parole » nous avons un pourcentage faible avec seulement 18% des répondants qui l'ont affirmé. Même constat au niveau de l'item « il peut accepter un, deux qui prennent la parole » où nous avons enregistré un pourcentage très faible qui n'est seulement que de 5%. Par contre à l'item « tout joueur peut prendre la parole » nous avons obtenu un pourcentage assez élevé soit 43,3% des joueurs qui l'ont affirmé.

Au total, la majorité des joueurs semble affirmer que « tout joueur peut prendre la parole ». Ainsi, il semblerait que l'entraîneur donne l'initiative aux joueurs de pouvoir s exprimé.

Tableau XI: Montrant l'attitude ou le comportement des joueurs dans la vie de groupe (quotidienne)

Attitude ou comportement des joueurs dans la vie de groupe	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Les joueurs ont voulu parler l'entraîneur leur refuse la parole	2	3	0	2	7	11,6
Les joueurs contestent par ce que l'entraîneur et le capitaine seul ont pris la parole	2	4	0	1	7	11,6
Où il y a eu des murmures au moment où les joueurs se lèvent pour rejoindre le terrain ou rentrer chez eux	7	6	9	9	31	51,8
Où les joueurs tous, têtes baissées n'ont pas suscité la prise de parole	2	4	6	3	15	25 ~
'TOTAL					60	100

Sur l'attitude et le comportement des joueurs dans la vie de groupe, 11,6% affirment qu'ils ont vécu des situations où les joueurs ont voulu parler, l'entraîneur leur a refusé la parole. Ce qui constitue pour pourcentage faible. Même constat au niveau de l'item « les joueurs contestent parce que l'entraîneur et le capitaine seul ont droit à la parole » qui est aussi de l'ordre de 11,6%. Par contre au niveau de l'item «où il y a eu des murmures au moment où les joueurs se lèvent pour rejoindre le terrain ou rentrer chez eux » nous avons noté un pourcentage bien élevé qui tourne autour de 51,6%.

Par contre, au niveau de l'item « où les joueurs tous têtes baissées n'ont pas suscité la prise de parole » où nous avons un pourcentage plus ou moins élevé soit 25% des répondants. En faisant le cumul, il semble que la majeure partie des joueurs (51,6 %) ont vécu des moments où il y a eu des murmures au moment où les joueurs se lèvent pour rejoindre le terrain ou rentrer chez eux.

Tableau XII : Montrant si l'entraîneur se préoccupe de la réaction de ses joueurs.

Regarde- il le visage des joueurs pour y déceler une expression de satisfaction ou de non satisfaction	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	10	6	11	12	39	65
NON	5	9	4	3	21	35
TOTAL					60	100

Sur ce tableau, 65% des joueurs affirment que lorsque les joueurs se lèvent pour rejoindre le terrain où rentrer chez eux, l'entraîneur a souvent l'habitude de regarder le visage de ses joueurs pour y déceler une quelconque expression de satisfaction ou non satisfaction. Par contre, seulement 35% des répondants ont affirmé le contraire. Ainsi, si nous faisons la somme, il semble que la majorité des joueurs (65%) affirme que l'entraîneur se préoccupe de la réaction de ses joueurs.

Tableau XIII : Montrant si l'entraîneur se donne les moyens de surveiller ses joueurs

L'entraîneur vous donne t-il les moyens de surveiller les joueurs	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	3	7	0	12	22	36,6
NON	12	8	15	3	38	63,4
TOTAL					60	100

36,6 % des joueurs disent que l'entraîneur se donne les moyens de surveiller les joueurs. Par contre 63,3% affirment le contraire.

Ainsi, il semble que la plupart des joueurs (63,3%) affirment que l'entraîneur ne se donne pas les moyens de surveiller ses joueurs.

Tableau XIV : Montrant si l'entraîneur met en place un système de sanction

Met-il en place un système de sanction	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	15	15	15	15	60	100
NON	0	0	0	0	0	3
TOTAL					60	100

Tous les joueurs (100%) semblent affirmés que l'entraîneur met en place un système de sanction. Ainsi, donc aucun joueur ne s'est opposé à de tels propos. Ceci démontre que l'entraîneur n'hésite pas à sanctionner et dévoile son caractère autoritaire.

Tableau XV : Montrant si l'entraîneur pardonne ses joueurs lorsque ses consignes ne sont appliquées.

L'entraîneur vous donne-t-il les moyens de surveiller les joueurs	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	2	3	5	4	14	23,3
NON	13	12	10	11	46	76,7
TOTAL					60	100

Sur ce tableau, seulement 23,3% des joueurs ont affirmé que l'entraîneur pardonne ses joueurs lorsque les consignes ne sont pas appliquées. Par contre, 76,7% des répondants ont affirmé le contraire. Par conséquent, si nous faisons le cumul, il semble que la plupart des joueurs (76,7%) affirment que l'entraîneur ne leur donne pas les moyens de surveiller les joueurs. Cela révèle que les entraîneurs ne partagent pas beaucoup lorsqu'il s'agit de donner l'initiative aux joueurs de surveiller leur partenaire.

Tableau XVI : Montrant les fautes commises par les joueurs

Pardonne-t-il aux joueurs qui sont en faute	Djaraaf	DUC	US0	NGB	TOTAL	%
OUI	15	11	15	12	53	88,3
NON	0	4	0	3	7	11,7
TOTAL					60	100

Ici, 88,3% des joueurs affirment que les fautes commises par les joueurs sont pardonnées par l'entraîneur. Par contre, un pourcentage très faible dont 11,7% des répondants affirment le contraire. Au total, si nous faisons le cumul, il semble que la plupart des joueurs (88%) ont affirmé que l'entraîneur pardonne à ses joueurs lorsqu'ils commettent des fautes. Cependant, les joueurs qui ne s'opposent à la majorité représentent un pourcentage non négligeable car ils peuvent constituer « une goutte d'eau qui peut faire déborder la vase ».

Tableau XVII : Montrant si les joueurs ont déjà vécu des situations où les joueurs n'ont pas respectés les consignes.

Y'a-t-il des cas où les joueurs ne respectent pas les consignes	Djaraaf	DUC	U50	NGB	TOTAL	%
OUI	15	13	10	15	53	88,3
NON	0	2	5	0	7	11,7
TOTAL					60	100

Sur ce cas précis, 88,3% des joueurs disent qu'il y a eu des moments où les joueurs n'ont pas respecté les consignes. Par contre, 11,7% affirment le contraire. Par conséquent après avoir fait le décompte, il semble que la majorité des répondants ont affirmé qu'il y a eu des cas où les joueurs n'ont pas respecté les consignes. Et dans ce cas, les joueurs semblent dire que l'entraîneur réexplique avant de procéder aux sanctions.

Tableau XVIII : Montrant si l'entraîneur sent ses joueurs responsable

Avant, pendant et après le match l'entraîneur sent-il ses joueurs très responsables	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	11	13	10	12	46	76,7
NON	4	2	5	3	14	23,3
TOTAL					60	100

76,7% des répondants disent que l'entraîneur les sent très responsables. Seul, 23,3% des joueurs prétendent le contraire.

Ainsi, en faisant le cumul, il semble que la majorité des joueurs pensent que l'entraîneur les sent très responsables.

Tableau XIX : Montrant si les joueurs prennent des initiatives

Les joueurs prennent t-il des initiatives	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	15	15	15	1	60	100
NON	0	0	0	0	0	0
TOTAL					60	100

Tous les joueurs affirment à 100% qu'ils prennent des initiatives. Par conséquent, il semble que les joueurs rencontrés dans les différents clubs jouissent d'une certaine liberté.

Tableau XX : Montrant le degré de surveillance de l'entraîneur sur ses joueurs

Vous surveille-t-ils	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Totalement	8	0	2	0	10	16,6
Bien	5	2	10	6	23	38,4
Peu	2	5	3	5	15	25
Pas du tout	0	8	0	4	12	20
TOTAL					60	100

Sur ce tableau montrant le degré de surveillance de l'entraîneur sur ces joueurs 16,6% des répondants ont affirmé que l'entraîneur les surveille « totalement ». C'est donc une minorité de joueurs qui ont affirmé de tels propos. Par contre, à l'item « Bien » 38,4% des joueurs l'ont affirmé. Ce qui constitue un pourcentage assez élevé. Puis à l'item « Peu » où 25% des joueurs sont pour. Ce qui constitue un pourcentage non négligeable. Même constat à l'item « Pas du tout » où le pourcentage des répondants est de 20%.

Au total, il semble que la majorité des joueurs (38,4) affirme qu'ils sont « bien » surveillés par l'entraîneur.

Tableau XXI : Montrant si les joueurs sont impliqués dans les prises de décisions

Implication des joueurs dans les prises de décisions	Djaraaf	DUC	U50	NGB	TOTAL	%
Quelque soit la situation il est le seul à décider	0	8	3	2	13	21,6
Il demande aux joueurs d'appliquer ses décisions	0	5	4	1	10	16,7
Il peut associer seulement le capitaine à la décision	8	1	10	7	26	43,3
Il peut associer seulement quelques joueurs à la décision	6	1	0	4	11	18,3
TOTAL					60	100

A l'item « quelque soit la situation il est le seul à décider » les réponses sont insuffisantes aux un pourcentage peu élevé qui tourne autour de 21,7%. Puis à l'item « il demande aux joueurs d'appliquer ses décisions » nous avons un pourcentage encore plus faible soit 16,7% des répondants. Par contre à l'item « il peut associer, seulement le capitaine à la décision » le pourcentage est bien élevé soit 43,3% des joueurs ont confirmé de tels propos. Cependant, on note une nette baisse au niveau de l'item, « il peut seulement associer quelques joueurs à la décision » avec un pourcentage assez faible qui tourne autour de 18,3%. Par conséquent, si nous faisons le cumul, il semble que la majeure partie des joueurs affirme que l'entraîneur associe seulement le capitaine à la décision.

RELATION JOUEUR/JOUEUR

Tableau I: Montrant la nature des rapports entre coéquipiers

La nature des rapports entre coéquipiers	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très coopératif	10	9	10	12	41	68,4
Bien coopératif	4	5	5	2	16	26,7 ~
Peu coopératif	0	1	0	0	1	1,6
Je ne m'en soucie pas	1	0	0	1	2	3,3
TOTAL					60	100

Sur ce tableau 68,4% de nos répondants affirment qu'ils sont très coopératifs. A l'Item «bien coopératif » nous avons enregistré un pourcentage qui tourne autour de 26.7%. Ainsi, on note un pourcentage moins important que le précédent. Par contre à l'Item « peu coopératif » nous avons obtenu un résultat insignifiant soit 1,3%. Même constat au niveau de l'Item «je ne m'en soucie pas » où le résultat est ainsi très faible avec seulement 3,3% des joueurs qui l'ont affirmé. Au total, il semble que les joueurs, accordent une plus grande importance à l'Item « très coopératif » qui est de l'ordre de 68,4%. Ceci semble montré que les joueurs sont très coopératifs.

Tableau II : Montrant le type de relation qui existe entre coéquipiers.

Le type de relation qui existe entre coéquipiers	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très heurtées avec certains Joueurs	0	0	0	0	0	0
Bien heurtées	0	0	0	0	1	1,6
Peu heurtées	3	7	6	2	18	30
Pas du tout heurtées	11	8	9	13	41	68,4
TOTAL					60	100

Sur ce tableau montrant le type de relation qui existe entre coéquipiers, nos répondants ne semblent pas accorder une très grande importance aux deux premiers items (très heurtées et bien heurtées) de l'ordre de (0 à 1,6%). Et l'inverse c'est-à-dire au niveau des deux derniers items « peu heurtées et pas du tout heurtées » où on enregistre des résultats élevés de l'ordre de (10 à 68,4%). Au total, si nous faisons le cumul, il semble que la plupart des joueurs (68,4%) affirme que les relations qui existent entre coéquipiers ne sont pas du tout heurtées.

Tableau III : Montrant la réaction des joueurs lorsque leur coéquipiers font les erreurs ou ne respectent pas les consignes.

La réaction des Joueurs lorsque leur coéquipiers font des erreurs ou ne respectent pas les consignes	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très fâché	4	1	1	6	12	20
Bien fâché	4	10	7	6	27	45
Peu fâché	3	4	6	2	15	25
Pas du tout fâché	4	0	0	2	6	10
TOTAL					60	100

Sans ce cas précis, nous avons remarqué au niveau des trois premiers items « très fâché, bien fâché peu fâché » des pourcentages qui varient entre 20,25 à 45% par contre au niveau du dernier item « Pas du tout fâché » le pourcentage est faible avec un total de 10%.

En définitive, il semble après avoir fait le calcul que la majorité des joueurs (45%) affirment qu'ils sont bien fâchés lorsque les Joueurs ne respectent pas les consignes ou lorsqu'ils font des erreurs. Cependant les autres tendances « très fâché » et « peu fâché », nous avons enregistré le même résultat si on additionne les deux. Ainsi, l'ensemble de ces résultats semblent montrer que les joueurs ne sont très tendres envers leurs coéquipiers lorsqu'ils font des erreurs.

Tableau IV : Montrant le sort réservé aux joueurs en cas de défaite

Sort réservé aux joueurs en cas de défaite	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très dures	3	3	4	4	14	23,4
Bien dures	7	7	6	4	24	40
Peu dures	2	3	5	5	15	25
Pas du tout dures	3	2	0	2	7	11,6
TOTAL					60	100

En cas de défaite 23,4% des joueurs disent que les sanctions sont très dures. A l'Item « Bien dures » le pourcentage est encore plus élevé avec 40% des joueurs l'ont affirmé. Cependant, à l'item « peu dures » on note une légère baisse avec un pourcentage de 25%.

En somme, nous avons noté au niveau des trois premiers items « très dures, bien dures, peu dures » des résultats insuffisants avec un pourcentage qui tourne autour de 11,6%. Ainsi, il semble que la plupart des répondants (40%) pensent que le sort réservé aux joueurs en cas de défaite est « bien dures ». Ces résultats semblent montrer que les entraîneurs n'encouragent pas les joueurs en cas de défaite.

Tableau V: Montrant le sort réservé aux joueurs en cas d'indiscipline

Sort réservé aux joueurs en d'indiscipline	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Durement sanctionnés	5	6	7	8	26	43,3 ~
Bien sanctionnés	8	7	4	4	23	38,4
Peu sanctionnés	2	2	5	2	11	18,3
Pas du tout sanctionnés	0	0	0	0	0	0
TOTAL					60	100

Sur ce tableau montrant le sort réservé aux joueurs en cas d'indiscipline, 43,3 % des joueurs affirment que les fautifs sont « durement sanctionnés ». A l'item « bien sanctionnés » nous avons enregistré un pourcentage de 38,4%. Ainsi, nous avons noté au niveau deux premiers items « Durement sanctionnés et Bien sanctionnés » des pourcentages assez élevé qui varient entre (38,4 à 43,3%). A l'inverse, c'est-à-dire au niveau des items « peu sanctionné et pas du tout sanctionnés » où nous avons enregistré des pourcentages faible de l'ordre de 0 à 18,3%. Ceci démontre par ailleurs que le sort réservé aux joueurs en cas d'indiscipline est très dur et cela marque l'autorité ou la fermeté de l'entraîneur.

Tableau VI : Montrant le rapport de confiance entre coéquipiers

Rapport de confiance entre coéquipiers	Djaraaf	DUC	U50	NGB	TOTAL	%
Très marquée	10	6	8	7	31	51,7
Bien marquée	5	8	7	6	26	43,4
Peu marquée	0	0	0	2	2	3,3
Pas du tout marquée	0	1	0	0	1	1,6
TOTAL					60	100

Ici, plus de 51,7% des joueurs affirment que leur confiance (entre coéquipiers) est « très marquée » de même qu'au niveau de l'item « bien marquée » où nous avons obtenu des résultats assez importants de l'ordre des 43,4. Ainsi au niveau de ces deux premiers items nous avons des pourcentages non négligeables qui varient entre 43,4 à 61,7%. Au niveau de l'item « peu marquée » le résultat est insuffisant avec un pourcentage de 3,3%. Même remarque, au niveau de l'item « pas du tout marquée » où le pourcentage est presque inexistant. Ainsi donc, nous avons constaté au niveau de ces deux derniers items des pourcentages qui varient entre 1,6 à 3,3%. Ce sont des chiffres à ne pas négliger car cela peut constituer un obstacle puisque tout le monde n'est pas satisfait.

Tableau VII : Montrant le degré de collaboration des joueurs en entrainement comme en compétition

Degrés de collaboration des joueurs en entrainement comme en compétition	Djaraaf	DUC	US0	NGB	TOTAL	%
1 à 2 joueurs	0	0	1	1	2	3,3
Avec certains joueurs	1	0	0	1	2	3,3
Avec une bonne partie des Joueurs	4	1	2	3	10	16,7
Avec tout le monde	10	13	14	9	46	76,7
Indifférent	0	0	0	0	0	0
TOTAL					60	100

Ici, les pourcentages enregistrés au niveau des deux premiers items « 1 à 2 joueurs et avec certains joueurs » montrent une parfaite égalité. Ainsi le pourcentage obtenu au niveau de ces deux items est de l'ordre de 3,3%. Ce qui constitue un résultat très faible. Même constat au niveau de l'item « avec une bonne partie des joueurs » avec un pourcentage faible mais qui est un peu plus élevé que les deux précédents mais tout de même insuffisant avec un pourcentage de 16,7%. Par contre plus de la moitié de nos répondants soit 76,7% disent qu'ils collaborent avec tout le monde. En définitive, la majorité des joueurs semble affirmé qu'ils ont de bonnes relations entre eux et qu'ils collaborent tous ensemble. Même si certains ne sont pas très ouverts, on reconnait d'après les résultats obtenus, que les joueurs font des efforts afin de tisser des liens solides dans le cadre d'une véritable collaboration.

Tableau VIII : Montrant à qui les joueurs s'adressent lorsqu'il y a problème

La personne à qui les joueurs s'adressent lorsqu'il y a problème	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
A l'entraîneur	6	11	8	6	31	51,7
A un groupe de joueurs	0	0	0	5	5	8,4
Au capitaine	2	1	5	5	13	21,6,
Non je règle mon problème Seul	0	0	0	0	0	0
Je parle au concerné	3	3	2	3	11	18,3
TOTAL					60	100

Sur ce tableau 51,7% des joueurs affirment qu'ils s'adressent à l'entraîneur lorsqu'il y a problème. Au niveau de l'item « à un groupe de joueurs » seulement 8,4% l'ont répondu.

Au niveau de l'item au « capitaine » nous avons un pourcentage peu important qui tourne autour de 21,6%. Par contre à l'item « non je règle mon problème seul, nous avons un résultat nul. Cependant au niveau de l'item « je parle au concerne » nous avons enregistré un pourcentage de 18,3%.

Au total, il semble la majeure partie des joueurs (51,7%) s'adressent à l'entraîneur « lorsqu'il y a problème ». Ceci démontre la préférence des joueurs à s'adresser à leur entraîneur lorsqu'il y a conflit.

Tableau IX : Montrant le degré d'application des instructions ou consignes qui sont donnés.

Degrés d'application des instructions ou consignes qui sont donnés	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très appliquées	6	6	4	5	21	35
Bien appliquées	9	10	6	10	35	58,3
Peu appliquées	0	0	0	4	4	6,7
Indifférent	0	0	0	0	0	0
TOTAL					60	100

Concernant le degré d'application des consignes, 35% des joueurs affirment que les consignes ou instructions donnés doivent être « très appliquées ». Même constat au niveau de l'item « Bien appliquées » ou nous avons enregistré un pourcentage encore plus élevé (58,3%). En effet, nous avons constaté au niveau des deux premiers items « Très appliquées et bien appliquées » des pourcentages importants qui varient entre 35 et 58,3%. Par contre au niveau des deux derniers items « Peu appliquées et indifférent » les résultats sont très insuffisants voire nul (0 à 6,7%). En définitive, il semble après avoir fait le cumul des deux premiers items (93,3%) que la majorité des joueurs affirment que les instructions ou tâches qui sont donnés doivent être bien appliqués. Ceci est donc centré sur l'obéissance des joueurs vis-à-vis de l'entraîneur par rapport aux consignes qu'il donne.

Tableau X: Montrant le comportement des joueurs lorsqu'on leur donne la parole

Hésitez-vous à prendre la parole	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	8	10	9	5	32	53,3
NON	7	5	6	10	28	46,7
TOTAL					60	100

La majorité des joueurs dont 53,3% des joueurs affirment qu'ils hésitent à prendre la parole lorsqu'ils reçoivent un feedback ou une évaluation de l'entraîneur. Cela révèle que l'entraîneur n'est pas très accessible. Par contre 46,7% prétendent le contraire et constitue une tendance à ne pas négliger.

Tableau XI : Montrant si les joueurs redoutent l'autorité de l'entraîneur

Les joueurs redoutent-ils l'autorité de l'entraîneur ?	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	9	10	12	7	28	63,3
NON	6		3	8	22	36,7
TOTAL					60	100

Ici, le oui l'importe largement avec 63,3% des répondants. Par contre 36,7% disent qu'ils ne redoutent pas l'autorité de l'entraîneur. Mais la première tendance (63,3%) prouve que les joueurs sont méfiants vis-à-vis leur entraîneur.

Tableau XII : Montrant si les joueurs demandent au capitaine de parler à leur nom.

Les joueurs demandent au capitaine de parler à leur nom	Djaraf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	11	10	9	10	40	66,7
NON	4	5	6	5	20	33,3
TOTAL					60	100

Sur ce tableau, 66,7 des joueurs affirment avoir demandé au capitaine de parler à leur nom. Par seulement 33,3 % des joueurs affirment le contraire. Par conséquent, il semble que la plupart des joueurs (66,7%) demandent au capitaine de parler à leur nom car il joue son rôle de leader.

Tableau XIII : Montrant si les joueurs sont souvent d'accord avec les propos de l'entraîneur

Les joueurs sont-ils souvent d'accord avec les propos de l'entraîneur	Djaraf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	12	8	11	12	43	71,7
NON	3	7	5	2	17	28,3
TOTAL					60	100

71,7% des répondants affirment qu'ils sont souvent d'accord avec les propos de l'entraîneur. Seul 28,3% n'opposent à cela. Par conséquent, si on fait le cumul, il semble que la majorité des joueurs sont souvent d'accord avec les propos de l'entraîneur. Il semble donc, que les propositions de l'entraîneur (71,7%) conviennent aux joueurs

Tableau XIV : Montrant si les prises de parole des joueurs sont souvent respectées par l'entraîneur

Les prises de parole des joueurs sont-elles respectées par l'entraîneur	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	11	9	6	11	37	61,7
NON	4	6	9	4	23	38,3
TOTAL					60	100

Ici, il semble que la majorité des joueurs dont 61,7% affirment que leur prise de parole est respectée par l'entraîneur. Sauf, 38,3% des joueurs disent « non » car ils pensent qu'il ne leur donne pas l'occasion de mieux s'exprimer.

Tableau XV : Montrant si les joueurs acceptent les critiques de leurs coéquipiers

Les joueurs acceptent-ils les critiques de leurs coéquipiers	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très souvent	2	8	4	6	20	33,3
Quelquefois	7	4	5	4	20	33,3
Rarement	3	3	1	3	10	16,7
Pas du tout	2	0	6	2	10	16,7
TOTAL					60	100

Sur ce tableau, nos répondants accordent une très grande importance aux deux premiers items « très souvent et quelquefois » où nous avons noté une égalité parfaite avec 33,3% des répondants. Par contre sur les deux derniers items « rarement et pas du tout » où nous notons une égalité parfaite entre les deux items. Mais à la différence des deux premiers, les items les résultats sont moins importants voire insuffisants avec un pourcentage qui tourne autour de 16,7%. En faisant, le cumul (66.6%) il semble que les joueurs acceptent les critiques de leurs coéquipiers très souvent ou quelquefois.

Tableau XVI : Montrant si les joueurs respectent les consignes d'hygiène de vie

Les joueurs respectent-ils les consignes d'hygiène de vie	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	15	15	15	15	60	100
NON	0	0	0	0	0	0
TOTAL					60	100

Sur ce tableau, la totalité des joueurs semble affirmé à 100% qu'ils respectent des consignes d'hygiène de vie. Ceci démontre qu'ils obéissent les consignes qu'il donne.

Tableau XVII : Montrant si les joueurs surveillent leurs partenaires

Surveillez-vous vos partenaires	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Très souvent	0	2	0	1	3	5
Souvent	2	8	4	3	17	28,4
Peu	2	3	1	2	8	13,3
Pas du tout	10		10		32	53,3
TOTAL					60	100

Ici, le pourcentage des joueurs qui surveillent leurs partenaires « très souvent » est faible soit 5%. A l'item « Souvent » le pourcentage est un peu plus important que dans l'item précédent soit 28,4%. Ainsi, sur les deux premiers items nous avons des pourcentages de l'ordre de 5 à 28,4%. A l'item « peu » nous avons enregistré un pourcentage assez faible de l'ordre de 13,3%. Cependant au niveau de l'item « pas du tout » les pourcentages enregistrés sont très élevés soit 53,3% des répondants. Il semble que la plupart des joueurs (53,3%) affirment qu'ils ne surveillent pas leurs partenaires. Ici, on note une certaine distanciation même si les autres tendances sont assez représentatives,

Tableau XVIII : Montrant les sanctions qui attendent les joueurs si les consignes ne sont pas appliquées

Savez-vous l'avance ce qui vous attend si les consignes ne sont pas appliquées	Djaaraf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	11	9	15	13	48	80
NON	4	6	0	2	12	20
TOTAL					60	100

Ici, 80% des répondants savent à l'avance, ce qui les attend si les consignes ne sont pas appliquées. Seul, 20% des joueurs prétendent le contraire. En somme, il semble que la réponse de la majorité (80%) des joueurs est affirmative.

Tableau XIX : Montrant si les joueurs ont l'habitude de faire un feedback avant, pendant et après un match ou entraînement

Avez-vous l'habitude de faire un feedback entre Coéquipiers	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
Toujours	2	8	4	6	20	33,3
Souvent	7	4	5	4	20	33,3
Quelquefois	3	3	1	3	10	16,7
Rarement	3	0	5	2	10	16,7
TOTAL					60	100

Au niveau des deux premiers items, on note une égalité parfaite. En effet, pour ces deux items « toujours et souvent » nous avons un pourcentage de 33,3%. Même constat au niveau des deux derniers items où nous avons une parfaite égalité en ce qui concerne le pourcentage de ces deux derniers items « quelques fois et rarement ». Ici, le pourcentage est de 16,7% chacun. Ainsi, on note qu'elle est nettement inférieure au pourcentage des items précédents. En définitive, si on fait le cumul des deux premiers items, il semble que la majorité des répondants (66,6%) disent qu'ils ont toujours ou souvent l'habitude de faire un feedback.

Tableau XX : Montrant l'appréciation des joueurs sur le comportement de leurs coéquipiers, pendant et après un match

Sentez-vous vos coéquipiers responsables	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	12	9	10	15	46	76,6
NON	3	6	5	0	14	23,4
TOTAL					60	100

Il semble que la majorité 76.6% affirme que leurs coéquipiers sont très responsables et qu'ils prennent des initiatives. Une minorité dont le pourcentage tourne autour de 23,4% affirme le contraire (tendance à ne pas négliger)

Tableau XXI : Montrant la manière dont les joueurs se surveillent

Surveillez-vous vos coéquipiers					TOTAL	%
Totalement	1	2	0	1	4	6,7
Bien surveillés	2	8	4	3	17	28,3
Peu	2	3	1	2	8	13,3
Pas du tout	10	2	10	9	31	51,7
TOTAL					60	100

Un nombre insuffisant de joueurs dont le pourcentage s'élève autour de 6,7% affirment que les joueurs se surveillent « totalement » le constat n'est pas le même au niveau de l'item « bien surveillés » où nous avons enregistré un pourcentage assez significatif qui est de l'ordre de 28,3%. Ainsi, au niveau de ces deux premiers items « totalement et bien surveillés » les pourcentages varient entre 6,7 à 28,3%. A l'inverse c'est-à-dire à l'item « peu » nous avons noté un pourcentage peu élevé soit 13,3% des réponses.

Par contre au niveau de l'item « pas du tout » nous avons enregistré un pourcentage bien élevé qui tourne autour de 51,7%. Ainsi, si nous partons de ces deux derniers items on note des pourcentages qui varient entre 13,3 à 51,7%.

En définitive, il semble que la plupart des joueurs (51,7%) ne surveillent pas leurs coéquipiers.

Tableau XXII : Montrant si les joueurs appliquent les décisions sans condition

Quoique soit la situation, je me dois d'appliquer les décisions	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	11	6	10	12	39	65
NON	4	9	5	3	21	35
TOTAL					60	100

Sur ce tableau, 65% des joueurs sont pour. Par contre 35% sont contre. Par conséquent, il semble que les joueurs (65%) qui appliquent les décisions sans condition sont majoritaires.

Tableau XXIII : Montrant si les joueurs demandent aux coéquipiers d'appliquer les décisions

Demandez-vous à vos coéquipiers d'appliquer les décisions	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	8	10	7	12	37	61,6
NON	7	5	8	3	23	38,4
TOTAL					60	100

Ici, les 61,6% des joueurs demandent à leurs coéquipiers d'appliquer les décisions. Seul 38,4 % affirment n'avoir jamais fait cela. Par conséquent, il semble que la majorité (61,6%) est du côté de ceux qui ont l'habitude de demander aux coéquipiers d'appliquer les décisions.

Tableau XXIV : Montrant si les joueurs appliquent seulement les décisions de l'entraîneur

J'applique les décisions si elles viennent seulement de l'entraîneur	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	5	2	8	4	19	31,6
NON	10	13	7	11	41	68,4
TOTAL					60	100

31,6% des joueurs disent qu'ils appliquent seulement les décisions de l'entraîneur. Par contre, 68,4% des répondants affirment le contraire. Ces résultats semblent montrer que la plupart des joueurs n'appliquent pas seulement les décisions de l'entraîneur.

Tableau XXV : Montrant si les joueurs appliquent les décisions du capitaine

Appliquez-vous les décisions du capitaine	Djaraaf	DUC	USO	NGB	TOTAL	%
OUI	10	12	13	11	46	76,6
NON	5	3	2	4	14	23,4
TOTAL					60	100

Ici, 76,6% des répondants affirment qu'ils appliquent les décisions du capitaine. Par contre, 23,4% ont répondu négativement. En faisant le calcul, il semble que la majorité (76,6%) des joueurs applique les décisions du capitaine. Effectivement, on peut dire que la plupart des joueurs obéissent au capitaine, par contre on a noté une désobéissance dans la meure où 23,4 des joueurs n'appliquent pas les décisions du capitaine. Il y'a donc distanciation entre capitaine et certains joueurs. A titre d'illustration selon l'adage dans un sac de pommes de terre lorsqu'une seule pomme de terre pourrie elle peut accélérer le degré de pourrissement des autres. Ceci est d'autant plus important lorsqu'il s'agit de relations humaines, de facteurs humains organisationnels dont le niveau de satisfaction conditionne la santé d'une organisation (les facteurs humaines sont aléatoires difficiles à contrôler, à saisir). Le fait de révéler des écarts minimum soient-ils nous autorisent à parler de distanciation entre le capitaine et certains joueurs. En effet, ce faible taux constaté à une capacité de nuisance. Les minorités ont un poids, il ne faut pas les négliger.

DISCUSSIONS

La présente étude sur la cohésion entre entraîneurs et joueurs au sein des équipes de football professionnelles est un facteur important influant sur les rapports entraîneur-entraînés mais aussi sur la performance du groupe. C'est ce que semble dire la plupart des auteurs cités ci-dessus. De ce fait, cette présente étude montre que les rapports qui peuvent exister dans une équipe de football peuvent dépasser le cadre sportif. Ainsi grâce à cette cohésion, les relations semblent devenir de plus en plus solides.

Donc nous pouvons avoir une union des cœurs et de l'esprit. Cela est important puisqu'il influe sur les actions morales des joueurs. En effet, lorsqu' on se retrouve pour un seul idéal, il est possible que l'on produise des résultats. D'une part, la cohésion est un élément capital dans les relations entre entraîneurs-entraînés, d'autre part elle permet d'améliorer la performance au sein de l'équipe. Cependant, d'après les résultats obtenus au niveau de l'enquête nous notons une distanciation manifeste dès lors qu'on constate sur certains tableaux des résultats qui montrent un climat de méfiance dans les rapports entraîneur-entraînés.

Sur les cent dix (110) joueurs interrogés seuls quatre vingt dix-neuf (99) ont répondu aux questions. Et parmi les joueurs qui ont répondu beaucoup d'entre eux pensent que leur entraîneur est du type autoritaire. Les différentes études montrent que les relations au sein de ces équipes ne sont pas tout à fait tendues. La plupart des joueurs interrogés affirment qu'ils sont bien sanctionnés et bien surveillés.

Ainsi, d'après nos recherches sur la cohésion entre entraîneurs et joueurs, nous nous sommes rendu compte que se sont les facteurs d'influence et d'autoritarisme qui prédominent. Cela s'oppose aux théories de Jowett et Cockerill (2003) qui disaient que : « dans le contexte des sports d'équipe la qualité de la relation, entraîneur-entraîné inclut confiance et respect mutuel, engagement et coopération ». Les auteurs portent un intérêt particulier sur la notion de proximité, d'engagement et de complémentarité. Ainsi Jowett a démontré qu'il y a un lien entre le rapport entraîneur-entraîné, la performance, et le leadership.

Après une étude sur le terrain, on s'est rendu compte que la cohésion et la performance sont liées. Notre étude a montré d'une part que la cohésion a une influence sur les performances des joueurs, d'autre part elle joue un rôle déterminant dans les relations

entraîneur-joueur .Après une étude minutieuse, nous avons noté que les joueurs ne sont pas très proches de leurs entraîneurs. Ainsi, on a pu dégager trois notions qui sont omniprésentes dans l'enquête remise aux entraîneurs et joueurs : la fermeté de l'entraîneur, sa surveillance très rapproché et les dures sanctions qu'il réserve aux joueurs en cas de défaite ou d'indiscipline. Nous avons choisi un questionnaire sous forme d'item pour montrer le degré de satisfaction de l'entraîneur et des joueurs. Ce questionnaire cherche donc à déterminer les relations interpersonnelles entre entraîneur et joueur au sein des clubs.

Cette enquête, nous a fourni une masse d'information sous forme d'item afin de montrer les degrés de satisfaction de chacun (entraîneur - joueur) pour pouvoir améliorer la qualité des relations au sein du groupe. Il semble donc qu'il y a une distanciation manifeste, dès lors qu'on constate au niveau du tableau I, dans la relation entraîneur-joueur notamment où on peut postuler qu'en évitant les tendances extrêmes, les entraîneurs ne voudraient pas révéler leur attitudes « Très autoritaire » où « pas du tout autoritaire » au risque de recevoir des critiques. Même constat au niveau du tableau IX (montrant l'attitude ou le comportement de l'entraîneur lorsqu'il donne un feedback) où 66% des entraîneurs s'accordent souvent à laisser l'initiative aux joueurs de donner leur point de vue. Cependant, d'autres proportions laissent voir une tendance lourde marquée par la fermeté de l'entraîneur. Au niveau du tableau X (montrant l'attitude ou le comportement de l'entraîneur lorsqu'il parle aux joueurs) ici si nous faisons la somme (53,7%) il semble que la majorité des entraîneurs font preuve de fermeté. Cependant, la tendance a donné la parole n'est pas négligeable.

Au niveau de la relation joueur-entraîneur, nous avons aussi noté un problème de distanciation dans la mesure où la majorité des joueurs notamment au niveau du tableau I (montrant la nature des rapports entre joueur et entraîneurs) où 48,2% des joueurs disent que les entraîneurs sont autoritaire mais les autres tendances sont à ne pas négliger avec 13,2% à l'item « Très autoritaire » et 38,6% à l'item « Bien autoritaire ».

Cela se confirme surtout lorsqu'on observe le tableau II (montrant le degré d'application des consignes) où 48,3% les appliquent de manière totale. Et ceci, démontre que les entraîneurs sont exigeants (tolérance 0) lorsque les consignes ne sont pas appliquées.

Même remarque au niveau du tableau III (montrant la réaction de l'entraîneur lorsque les consignes ne sont pas respectées) où le pourcentage enregistré (61,6%) révèle que l'entraîneur est très fâché lorsque les consignes ne sont pas appliquées. De même qu'au niveau du tableau XXI (montrant l'implication des joueurs dans les prises de décision) où les joueurs affirment 21,6% que l'entraîneur est le seul à décider, on sait donc rendu compte qu'en faisant le cumul environ 38,2% que l'entraîneur est le seul à décider.

Il y a aussi distanciation manifeste dans la relation joueur-joueur particulièrement au niveau du tableau X (montrant les comportements des joueurs lorsqu'on leur donne la parole) où la majorité 53,7% des joueurs semble affirmer qu'ils hésitent à prendre la parole. Cependant, la tendance à prendre la parole est non-négligeable avec 43,3% des joueurs qui affirment qu'ils hésitent à prendre la parole. Par contre, la tendance lourde 53,7% démontre une certaine méfiance des joueurs vis-à-vis de leur entraîneur. Enfin, au niveau du tableau VIII (montrant à qui les joueurs s'adressent lorsqu'il y a problème) où 51,7% représente la tendance lourde et qui montre que les joueurs non pas une certaine autonomie vis-à-vis de l'entraîneur et qu'ils sont incapables de régler leur problème seul (entre eux).

Par contre au niveau de la tendance à s'adresser à une personne autre que l'entraîneur on note des pourcentages moins élevés (8,4) pour la tendance à s'adresser à un groupe de personnes et la tendance à parler au capitaine 21,8. De même qu'à l'item, je parle aux concernés (18,3%) . on note des pourcentages assez représentatifs, et si on fait le calcul au niveau de ces 3 items nous avons un pourcentage assez élevé (48,5%).

En définitive, ces résultats semblent montrer qu'il existe une distanciation dans les rapports entraîneurs et joueurs au sein des clubs. Ceci, démontre l'hypothèse selon laquelle il y a des problèmes de distanciation au sein des clubs. Cependant, il faudrait que l'entraîneur et les joueurs se rapprochent davantage afin de tisser des liens solides. Ceci pourrait-être un gage de succès notamment dans la réalisation de projets et dans la recherche de performance. De ce point de vue, la dimension affective et socio éducative du sport devrait-être valorisée au niveau de ces différents clubs. Et pour réaliser un tel projet, il faudrait que chacun vive et respecte les vertus et les principes de l'équipe.

CONCLUSION GENERALE

Nos résultats obtenus montrent qu'il y'a une distanciation manifeste dans les relations entraîneur-entraînés au sein des clubs professionnelles au Sénégal. Il y'a distanciation dès lors qu'on constate dans la relation entraîneurs et joueurs particulièrement au niveau du tableau I, où on peut postuler qu'en évitant les tendances extrêmes, les entraîneurs ne voudraient pas révéler leurs attitudes « très autoritaire » ou pas du tout autoritaire au risque de recevoir des critiques. Même remarque au niveau de la relation joueur- entraîneur particulièrement au tableau III (montrant la réaction de l'entraîneur lorsque les consignes ne sont pas appliquées) où le pourcentage enregistré (61 ,6%) révèle que l'entraîneur est très fâché lorsque les consignes ne sont pas appliquées. Il y'a aussi distanciation manifeste dans la relation joueur - joueur plus précisément au niveau du tableau X montrant les comportements des joueurs lorsqu'on leur donne la parole. Même si certains entraîneurs privilégient l'aspect technico-tactique de la pratique du football, comme la plupart des entraîneurs rencontrés dans les différents clubs, force est de reconnaître que la cohésion semble t- il est un élément important dans la réalisation de projets et dans la recherche de performance.

Ainsi, il semble que les relations de proximité et d'engagement sont une condition sine-qua-non pour la bonne marche de l'équipe. Selon l'avis des différents auteurs cités ci- dessus, la cohésion pourrait entraîner une bonne performance à l'équipe. Elle pousse entraîneur et joueurs à ne faire qu'un « bloc d'équipe ».Par conséquent il faudrait au niveau des clubs :

- Développer le management et la communication
- Amener les entraîneurs à mieux responsabiliser les joueurs
- Développer le leadership en misant sur l'autonomie des joueurs
- Améliorer les relations humaines pour qu'il y' ait une bonne ambiance au sein des équipes.

De ce point de vue, en plus de la professionnalisation du championnat, il devient urgent que les autorités sénégalaise mettent en place une politique sportive efficace et tous les moyens nécessaires afin d'améliorer les conditions de travail des entraîneurs et des joueurs. Ceci pourrait élever le niveau des entraîneurs pour qu'ils puissent mieux gérer leur équipe afin de réaliser des performances. Ainsi, il s'agit pour l'entraîneur de mieux gérer son équipe pour pouvoir participer au développement du football sénégalais dans sa globalité.

BIBLIOGRAPHIE

- Abadou, Rachid ; Labelle, Martine (2000). Qui intègre qui ? Laval
- Adair, John (1991) Le leader, homme d'action, Paris : FDS Top édition, 155 pages.
- Anzieu D. et Martin Jean-Yves, la dynamique des groupes restreints, PUF, 11^{ème} édition (1968), Paris, 1997.
- Balaire, Corinne (1999) 14 outils pour se former : ESF éditeur, 167 pages
- Ball, G ; Lalanne, J (1985) Interaction sociale : relations interpersonnelles, p235.
- Boucher, LP ; Morose, J, (1990) responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif, Revue des sciences de l'éducation, vol 16- N°3 PP415-431
- Caillé Alain et Godbout Jacques, l'esprit du Don, la découverte, Paris, 1922.
- Carré Christophe (1998). Guide de communication à l'usage des enseignants. France : CRDP de l'Académie de Grenoble.
- Carron A, social psychology of sport, Movement publications, 1980.
- Colerette, Pierre (1991) pouvoir, leadership et autorité dans les organisations. Sillery : Presses de l'université du Québec, 225 pages
- Conquet, André (1963) comment communiquer : lire-écrire-parler-écouter. Paris : Entreprise Moderne d'édition, 86 pages
- Constantini Daniel, Rugby et Hand Ball: motiver les joueurs, motiver l'équipe in Dossier EPS n°35 1966, pp 222-226
- Curana Cucchic, Grassi M. (1997) l'art de diriger : les secrets du vrai leader. Paris : les éditions de Vecchi S.A, 159 pages
- Demers, Pierre (1991), pour vivre mieux : une nouvelle éducation corporelle. Les presses de l'université d'Ottawa.
- Devillard Olivier, la dynamique des Equipes, Editions d'organisations, Paris, 2000.
- Devillard, olivier (2000). La dynamique des équipes. Paris : éditions d'organisation 261 pages
- Dolan, S et Lamoureux, G (1990) Initiation à la psychologie du travail. Boucherville : les éditions Gaëtan Morin, 489 pages
- Durkheim Emile, De le la Division Du Travail Social. Coll. les grands textes. Ed. Puf, 2004, 416p.

- G. Wackenheim-communication et devenir personnel EPI, Paris, 1962, p17
- Giguère, Hélène (1985) les classes stables au Cégep Prospectives, avril-oct.-déc.-vol 21 pages 88-90
- Girod Antoni, PNL et performance sportive, Editions, Amphora, 1999.
- Guertin, Donald (1987) sentiment d'appartenance chez l'adolescente et chez l'adolescent en milieu scolaire, Mémoire UQAM, 167 pages.
- Heller, Robert (1998) Diriger une équipe. Londres : DorlingKindersley, 72 pages.
- Matthieu, Pierre (1992) Travailler en équipe, Paris: Hachette education, 155 pages.
- Jowett S, Cokerill IM, Olympic medalists' perspectives of the athlete-coach relationships, psychology of sport and exercise 2003 ; 4 : 313-331
- Lambert R, Autorité et influence sociale, in P. Fraisse et J. Piaget, traité de psychologie expérimentale, PUF, 1965.
- Lavergne, Jean-Paul (1983) La décision : psychologie et méthodologie. Paris : les éditions ESF, 162 pages.
- Levêque M. (1995). La dyade entraîneur-entraîné affects et émotions partagés, sport.
- Magnane Georges, Sociologie du sport, Paris, Gallimard, 1964.
- Maltais, Claire (1997) les types de concepts de soi sociaux et les relations interpersonnelles. Revue science et comportement vol 26, n°3, p181-192.
- Miller, Marie-Thérèse (1995) la gestion des conflits dans les organisations, Argus, vol, n°3 sept-déc., pp 37-44
- Moreno (JL), les fondements de la sociométrie, traduction française, PUF, 2^{ème} édition 1969 (texte original, 1934).
- Moyson, Roger (1997) Diriger, développer, le potentiel de ses collaborateurs, Bruxelles : Deboeck Université, 128 pages
- Mucchielli, R (1980) Le travail en équipe. Editions ESF 100 pages
- Myers, Gail ; E, Myers ; Michelle Toleda (1984) les bases de la communication interpersonnelle ; une approche théorique et pratique. Mc Graw-Hill éditeurs, 470 pages
- Ouellet, G. ; Descroches, L. ; Lavande, L et Coll (1993). Le leadership pédagogique de la direction d'école, revue des écrits, dimensions, vol 14, n°4 avril. Pp.9-17
- Parlebas Pierre, sociométrie, réseaux et communications PUF, Paris, 1992.
- Ricaud, H, Zouache-Gaudron, C. (2000) le conflit interpersonnel chez les jeunes enfants.

- Apprentissage et socialisation, vol 20, n°1 pp 15-31.
- Robert, Paul (1991) Le Petit Robert : dictionnaire de la langue française. Montréal : les dictionnaires Robert-Canada S.C.C, 2171 pages
 - Salomé Jacques, T'es toi quand tu parles, Editions Albin SA, Paris, 1991
 - Selles, Monique ; Testa, Jean-Pierre (1999) animer, diriger une équipe. Paris : ESF éditeur, 151 pages.
 - Vedel, F (1990) Escalade : traitement didactique de la sécurité. Revue EPS, vol 221, Janvier-Février 1990, p73-76.
 - Zander A, Motivation and performance of sports groups in D. Landers, D. Harris et R. Christina , Psychology of sports and motor behavior, University Park,pp.25-40,1975.

MEMOIRES

- **Anthony METTE (2008)**. Etude sur la cohésion et la relation entraîneur- entraîné au sein des équipes de football amateur, Master 1, sciences humaines et sociales.
- **BOUAZIZ Khaled (2011)**, le suivi psychologique des jeunes athlètes en sports individuels en Tunisie, ISSEPKSAR Saïd - Maitrise entrainement sportif.
- **DIOP Assane (2002)**, le football: analyse comparative clubs traditionnels, clubs d'entreprises au Sénégal de 1969 à nos joueurs ; quelle politique pour des clubs compétitifs, mémoire de maitrise STAPS, INSEPS
- **NDIAYE Nicolas (1998)**, la communication entre entraîneurs et entraînés au football : importance sur la performance de l'équipe, mémoire de maitrise SPAPS, INSEPS

DOCUMENT

Alternatives Economiques Poche n 21 novembre 2005

Alternatives Economiques n 126 - avril 1995

Gestion des conflits : Christine Marsan (Renaissance jeudi 10 Mars 2011)

Journal l'Equipe du 23 mars 2008

Journal l'Equipe du 14 mai 2008

Journal L'Observateur 2012, Mor Talla GUEYE

SITE WEB

- www.uquebec.ca/edusante/sociale.html
- <http://didierferard.multimania.com/int%C3%A9gration.html>+introduction
- www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp-travail-travail-%C3%A9quipe--htm
- www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp-leadership.htm
- [www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp-apprendre %C3%A0 - communiquer.htm](http://www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp-apprendre-%C3%A0-%20communiquer.htm)
- www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp-r%C3%A9solution-des-conflits.htm
- [www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp - prise de d%C3%A9cision.htm](http://www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp-%20prise-de-d%C3%A9cision.htm)
- [www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp- relations - interpersonnelles.htm](http://www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp-relations-%20interpersonnelles.htm)
- www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp-sesentirutile%C3%A0l%C3%A9quipe
- [www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp - apprendre %C3%A0 communiquer](http://www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp-%20apprendre-%C3%A0-%20communiquer)
- www.alternatives.ekonomiques.fr (deladivisiondutravail.social.emile.
- Durkheim.fr.art222-25318 (Monique Abailard)
- Thierry.debanne.free.fr/dynamique/index.html
- www.seneweb.com/news/sport/can/comportement.cheikh-explique-/-chec-deslionspar
l'absence...
- [www.cairn info.Science et motricit%C3%A9-2006-3page9.htm](http://www.cairn.info.Science-et-motricit%C3%A9-2006-3page9.htm) de f.Buton -2006
- Jeb-sciences-arts-org/IMG/PDF/communication-pdf
- www.toupie.org/Dictionnaire/performance.htm
- [www.irbms.com/coh%C3%A9sion- de groupe-facteur-d%C3%A9terminant performances-%C3%A9quipe](http://www.irbms.com/coh%C3%A9sion-%20de-groupe-facteur-d%C3%A9terminant-performances-%C3%A9quipe)

ANNEXES

COHESION ENTRE ENTRAINEUR ET JOUEURS AU SEIN DES EQUIPES DE FOOTBALL PROFESSIONNELLES AU SENEGAL : LE CAS DU JARAAF, DU DUC, DE L'USO ET DE NGB

QUESTIONNAIRE ENTRAINEUR - JOUEURS

Age :

Sexe:

Profession :

Club:

Ce questionnaire rentre dans le cadre d'un travail de recherche (Mémoire en STAPS).

Répondre aux questions posées en cochant la case vous concernant. Nous vous assurons que les réponses seront gardées dans l'anonymat. Merci de votre franche collaboration.

I. RELATIONS : Entraîneur-joueurs

1.1 ITEM 1 : autoritarisme

1.1 - Avez-vous dans le rapport avec vos joueurs le sentiment d'être :

Très autoritaire Peu Autoritaire Autoritaire pas du tout Autoritaire

1-2- Lorsque vous donnez des consignes tenez-vous à ce que les joueurs les appliquent de manière : Total en la dépend suis tolérant

I-3- Lorsque vos joueurs font des erreurs ou ne respectent pas les consignes :

Etes-vous : Très fâchés bien fâchés moyennement pas du tout

1-4- Lorsqu'il y'a défaite les critiques et les sanctions envers les joueurs sont

Très Dures Assez dures peu dures pas du tout dures

I-5- Lorsqu'il y' a indiscipline à l'entraînement comme en compétition les fautifs sont :

Durement sanctionnés Bien sanctionnés peu sanctionnés Pas du tout sanctionnés

II-ITEM 2 : manque de confiance

II-1-Dans le cadre du travail ma confiance avec les joueurs est :

Très Marquée Bien marquée peu marquée Pas du tout marquée

II-2-Lorsque je confie un travail à mes joueurs je les surveille de manière :

Très Rapprochée Bien rapprochée Peu rapprochée

Pas du tout rapprochée

111-ITEM 3 : Gestion de l'information et de la communication

III-I-A l'entrainement comme en compétition les instructions et les consignes que je donne doivent être :

Totalement appliquées Bien appliquées correctement appliquées

Cela dépend

III-2-Lorsque je donne un feedback ou j'évalue :

Je suis le seul à parler Les joueurs doivent m'écouter religieusement

Ils doivent appliquer toutes les consignes Ils peuvent donner leur point de vue

III-3-Lorsque je parle à mes joueurs : Ils doivent appliquer tout ce que je dis

Je n'accepte pas d'être coupé

ils doivent faire preuve de retenue Seul le capitaine à droit à la parole

Tout joueur peut prendre la parole non c'est perdre du temps de donner la parole

III-4- Avez-vous vécu une (ou des) situation (s) où :

Les joueurs contestent parce que seul vous et le capitaine ont droit à la parole

Où les joueurs ont voulu parler vous les avez refusé la parole

Où les joueurs, tous, tête baissée, n'ont pas suscité la prise de parole

Où il y'a eu des murmures au moment où les joueurs se lèvent pour rejoindre le terrain ou

Rentrer chez eux.

Faites-vous attention à l'expression des visages des joueurs pour y déceler une quelconque expression de satisfaction ou de non satisfaction ? Oui Non

IV-ITEM 4 : problèmes d'anticipation

Donnez-vous des consignes d'hygiène de vie (sommeil et alimentation) ? Oui Non

Donnez-vous les moyens de surveiller les joueurs ? Oui Non

Mettez- vous en place un système de sanction ? Oui Non

Pardonnez-vous les joueurs qui sont en faute ? Oui Non

Dans ce cas qu'est ce que vous faites ? -----

IV-I- Lorsque vous rencontrez un joueur dans un lieu hors du terrain qu'est-ce vous faites :

Le saluer à distance en faisant signe de la main simplement Vous vous arrêtez pour lui serrer la main

Vous lui faites des accolades

Vous échangez des propos qui ne concernent pas le sport

Vous en profitez pour rappeler des instructions des consignes, des engagements par rapport à l'entraînement ou la compétition

Vous feignez de ne pas le voir (vous ne le regardez même pas, vous continuez votre chemin).

Ce n'est pas la peine de le saluer (les salutations s'arrêtent au terrain)

V- ITEM 5 : responsabilité

V-1- Avant pendant et après le match je sens mes joueurs : Très responsable (ils prennent des initiatives et des responsabilités

Je dois les surveiller totalement Bien surveiller Peu surveiller

Pas du tout surveiller

COHESION ENTRE ENTRAINEUR ET JOUEURS AU SEIN DES EQUIPES DE FOOTBALL PROFESSIONNELLES AU SENEGAL : LE CAS DU DJARAAF, DE DUC, DE L'USO DE L'NGB

QUESTIONNAIRE JOUEURS -ENTRAINEUR

Age

Sexe :

Profession :

Club:

Ce travail rentre dans le cadre d'un travail de recherche (mémoire en STAPS). Répondre aux questions posées en cochant la case vous concernant. Nous vous assurons que les réponses seront gardées dans l'anonymat. Merci de votre franche collaboration.

1-Relation joueurs- entraîneur

I-1-ITEM 1 : autoritarisme

I-1-Avez- vous le sentiment dans le rapport avec votre entraîneur qu'il est :

Très autoritaire Bien autoritaire Autoritaire Pas du tout autoritaire

I-2- Lorsque l'entraîneur vous donne des tâches et des consignes tient-il à ce que les joueurs les exécutent de manière :

Total en Cela pend Peu imp

I-3- Lorsque les joueurs font des erreurs ou ne respectent pas les consignes, l'entraîneur est-il : Très fâché en fâché Peu fâché Ind rent

I-4- Lorsqu'il y'a défaite les critiques et les sanctions envers les joueurs sont :

Très dures Bien dures Pas du tout dures Ind férentes

I-5- Lorsqu'il y'a indiscipline à l'entraînement comme en compétition le fautifs sont :

Durement sanctionnés Bien sanctionnés Peu sanctionnés

Pas du tout sanctionnés

II-ITEM 2 : manque de confiance

II-1- Dans le cadre du travail votre confiance avec l'entraîneur est :

Très Marquée Bien marquée Peu marquée Pas tout marquée

II-2- Lorsque l'entraîneur vous confie un travail il vous surveille de manière :

Très rapprochée Bien rapproché Peu rapprochée Pas du tout rapprochée

III- ITEM 3 : Gestion de l'information et de la communication

III-1- A l'entraînement comme en compétition les instructions et les consignes que l'entraîneur vous donne doivent être :

Très appliquées Bien appliquées Assez appliquées il ne contrôle pas

III-2- Lorsqu'il vous donne un feedback ou lorsqu'il vous évalue :

Il est le seul à parler les joueurs doivent l'écouter religieusement et appliquer les

Consignes ou instructions Nous pouvons prendre la parole sans problème

Nous n'osons pas parler

III-3- Lorsqu'il parle aux joueurs : Il n'accepte pas d'être coupé Sauf le capitaine à droit à la parole

Il peut accepter un, deux joueurs qui prennent la parole

Tout joueur peut prendre la parole

III-4- Avez-vous vécu une situation où :

Les joueurs ont voulu parler et *que* l'entraîneur leur refuse la parole

Où les joueurs contestent parce que l'entraîneur et le capitaine seul ont pris la parole

Où les joueurs toutes têtes baissées, n'ont pas suscité la prise de parole

Où il y'a eu des murmures au moment où les joueurs se lèvent pour rejoindre le terrain ou rentrer chez eux

III-S- Lorsque les joueurs se lèvent pour rejoindre le terrain ou rentrer chez eux Regarde-t-il souvent le visage des joueurs pour y déceler une quelconque expression de satisfaction ou de non satisfaction : Oui Non

IV- ITEM 4: problèmes d'anticipation

IV-1- L'entraîneur vous donne-t-il les moyens de surveiller les joueurs ? Oui non

IV-2- Met-il en place un système de sanction ? Oui Non

IV-3- Pardonne-t-il que ses consignes ne soient pas appliquées ? Oui Non

IV-5- Y a-t-il eu des cas où les joueurs ne respectent pas les consignes ? Oui ou non

Dans ce cas comment il réagit.....

..... :

.....

V- ITEM 5: problèmes de responsabilité

V-1- Avant, pendant et après le match l'entraîneur sent-il ses joueurs :

Très responsable oui ou non prennent –ils des initiatives ?oui Non

Vous surveille – t-il ? Totalemnt Bien Peu Pas du tout

VI- ITEM 6 : problèmes de partage des décisions

VI-1- Quoique soit la situation il est le seul à décider il demande aux joueurs d'appliquer ses décisions Il peut associer seulement le capitaine à la décision

Il peut associe

COHESION ENTRE ENTRAINEUR ET JOUEURS AU SEIN DES EQUIPES DE FOOTBALL PROFESSIONNELLES AU SENEGAL : LE CAS DU DJARAAF, DU DUC, DE L'USO ET DE NGB

QUESTIONNAIRE JOUEUR - JOUEUR

Age

Sexe:

Profession :

Club:

Ce questionnaire rentre dans le cadre d'un travail de recherche (mémoire en STAPS). Répondre aux questions posées en cochant la case vous concernant. Nous vous assurons que les réponses seront gardées dans l'anonymat Merci de votre franchise collaboration.

1-Relation joueur - joueur :

I-1- ITEM 1 : autoritarisme

I-1-1-Avez-vous le sentiment dans le rapport avec vos co-équipiers d'être :

Très coopératif Bien coopératif peu coopératif Je ne m'en soucie pas

1-1-2-Avez-vous des relations : Très heurtées avec certains joueurs

Bien heurtées peu heurtées Pas du tout heurtées

I-1 -3-Lorsque vos équipiers font des erreurs ne respectent pas les consignes :

Etes- vous Très fâchés Bien fâché Peu fâché Pas du tout fâchés

I-1- 4-Lorsqu' il y'a défaite les critiques et les sanctions envers vos équipiers sont :

Très dures Bien dures Peu dures Pas du tout dures

I-1-5-Lorsqu' il y'a indiscipline à l'entrainement comme en compétition les fautifs

Sont :

Durement sanctionnés Bien sanctionnés Peu sanctionnés

Pas du tout sanctionnés

II-ITEM 2 : manque de confiance

II-1- Dans le cadre du travail votre confiance avec vos équipiers est :

Très marquée Bien marquée Peu marquée Pas du tout marquée

II-2- Lorsque vous êtes en compétition comme en entraînement préférez-vous collaborer avec :

1 à 2 joueurs Avec certains joueurs Avec une bonne partie des joueurs
Avec tout le monde Indifférent

II-3- A l'entraînement et en compétition lorsqu'il y a problème à qui vous vous adressez :

A l'entraîneur A un groupe de joueurs Au capitaine
Non je règle mon problème seul Je parle au concerné

III- ITEM 3: Gestion de l'information et de la communication

III-1- A l'entraînement comme en compétition les instructions et les consignes qui vous sont données doivent être :

Très appliquées en appliquées Peu appliquées Indifférent

III-2- Lorsque vous recevez un feedback ou une évaluation de l'entraîneur :

Hésitez-vous à prendre la parole Redoutez-vous l'autorité de l'entraîneur
Demandez-vous au capitaine de parler à votre nom Etes-vous souvent d'accord avec les propos de l'entraîneur
Vos prises de paroles sont-elles respectées par l'entraîneur

III-3- Lorsque vous êtes seuls entre joueurs : Acceptez-vous les critiques des coéquipiers

Très souvent Quelques fois Rarement Pas du tout

IV- ITEM 4 : problèmes d'anticipation

IV-1- Respectez-vous les consignes d'hygiène de vie (sommeil, alimentation)

Oui Non

Surveillez-vous vos partenaires : Très souvent Souvent Peu Pas du tout

IV-3- Si les consignes ne soient pas appliquées savez-vous à l'avance ce vous qui attend

Oui Non

IV-4- Avant pendant et après un match ou un entrainement vous arrive-t-il de faire un feedback

Entre coéquipiers : Toujours souvent Quelques fois rarement

V- ITEM 5 : problèmes de responsabilités

V-1 - Avant, pendant et après le match

V-1-2- **Vous sentez vos co-équipiers** : Très responsables (ils prennent des initiatives et responsabilités) Oui Non

V-1-3- **Surveillez-vous vos co-équipiers** : Totalemnt Bien surveillés Peu surveillés
Pas du tout surveillés Bien surveillés

VI- ITEM 6: problèmes de partages des décisions

VI-1- Quoique soit la situation je me dois d'appliquer les décisions? Oui Non

VI-2- Demandez-vous à vos coéquipiers d'appliquer les décisions ? Oui Non

VI-3- J'applique les décisions si elles viennent seulement de l'Entraîneur ? Oui Non

VI-4- Appliquez-vous les décisions du capitaine ? Oui Non