

Construire sa carrière en boxe anglaise : entre concurrence et collaboration

Fabrice Burlot

▶ **To cite this version:**

Fabrice Burlot. Construire sa carrière en boxe anglaise : entre concurrence et collaboration. Faire équipe, Armand Colin, pp.143-160, 2011, 978-2-200-27226-5. hal-01754517

HAL Id: hal-01754517
https://insep.hal.science//hal-01754517

Submitted on 30 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

interprétation et une construction collective toujours renouvelée des « problèmes à résoudre »). Cette idée a déjà concrètement orienté la conception et la mise en œuvre de procédures nouvelles d'entraînement à la coopération, et de définition des « rôles décisionnels » au sein des équipages de voile olympique.

Bibliographie

Buton F., Fontayne P., & Heuzé J.-P., 2006, « La cohésion des groupes sportifs : évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance », *Science et Motricité*, vol. 3, n° 59, p. 9-45.

Eccles D. W., & Tenenbaum G., 2004, « Why an expert team is more than a team of experts : a social-cognitive conceptualization of *team* coordination and communication in sport », *Journal of Sport & Exercise Psychology*, No. 26, p. 542-560.

Heath C., & Luff P., 1994, « Activité distribuée et organisation de l'interaction », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 4, p. 523-545.

Salembier P. & Zouinar M., 2004, « Intelligibilité mutuelle et contexte partagé. Inspirations conceptuelles et réductions technologiques », *@ctivités*, vol. 1, n° 2, p. 64-85.

Saury J., 2008, « Transitions entre formes coopératives et concurrentielles de l'activité collective dans la prise de décision tactique au sein d'équipages experts en voile », *in* Hoc J.-M. et Corson Y. (dir.), *Actes du Congrès 2007 de la Société Française de Psychologie,* Nantes, p. 177-185. [http://www.sfpsy.org/IMG/pdf/actes-SFP2007.pdf]

Sève C., Bourbousson J., Poizat G., & Saury J., 2010, « Cognition et performance collective en sport », *Intellectica*, n° 52, p. 71-95.

Surmin R., 1981, *L'Équipage en régate : une étude de relation dyadique coopérative et complémentaire en situation de compétition*, Thèse de psychologie sociale expérimentale, Université Paris-VII.

Ward P., & Eccles D. W., 2006, « A commentary on Team cognition and expert teams : Emerging insights into learning and performance for exceptional teams », *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 4, p. 463-483.

Chapitre 8

Construire sa carrière en boxe anglaise : entre concurrence et collaboration

Fabrice Burlot

Que l'équipe soit un élément déterminant de la réussite sportive est un constat aujourd'hui évident. Ce phénomène s'inscrit dans un processus de professionnalisation de la performance avec notamment une division du travail accrue en fonction de différentes spécialités : entraîneurs, préparateurs, conseillers… Dans le monde sportif, le champ de ces spécialités s'est progressivement rapproché de celles liées à la réussite dans le monde du spectacle. Il ne suffit plus d'être le meilleur, il faut également être capable de maîtriser des éléments de natures économiques et médiatiques induits par la performance sportive dans le cadre de la production d'un spectacle. On est bien loin du modèle de l'entraîneur omnipotent, mais beaucoup plus proche de l'entraîneur, manager d'une équipe de compétences, à l'image d'Arsène Wenger, dont le rôle déborde la simple coordination de compétences technico-tactiques.

Cependant la notion d'équipe telle qu'elle s'entend ou telle que les manuels du « bon management » (Peters T. et Waterman, 1989) l'entendent – des spécialistes coordonnés, solidaires et altruistes travaillant ensemble selon un but commun sous la houlette d'un chef d'équipe – semble quelque peu éloignée de la réalité. En effet, une telle hypothèse, reviendrait à penser l'homme comme un être dénué

d'intérêt et remettre ainsi en cause les jeux de pouvoir inhérents au fonctionnement des organisations. Dans la continuité, ce serait également limiter le pouvoir à l'autorité hiérarchique. Mais surtout ce serait donner un caractère figé et fermé au travail en équipe et négliger le rôle du travail en réseau. Il est indispensable de discuter ce présupposé « managérial ». Où s'arrête et ou commence le territoire d'une équipe ? Comment s'y exerce le pouvoir ? Et surtout, dans cet univers de concurrence, comment est-il possible de concevoir des formes de collaboration ?

Pour répondre à ce questionnement, je prendrai appui sur la carrière des boxeurs de haut niveau, plus particulièrement ceux qui visent l'excellence sportive en boxe anglaise. Parler d'équipe en boxe anglaise peut surprendre. La boxe est un sport individuel qui met en scène l'individualité, ce qui *a priori* l'oppose à l'idée d'équipe. Pourtant contrairement aux idées reçues, la boxe est une activité dans laquelle la réussite passe par le collectif.

Tout d'abord, elle nécessite une réelle et nécessaire collaboration entre les pratiquants. Les boxeurs sont considérés comme des partenaires d'entraînement, des *sparrings partners* lorsqu'ils préparent un combat : nom anglophone pour désigner un partenaire d'entraînement choisi en fonction de son niveau et mis en situation de combat libre (la mise en gants) avec le boxeur que l'on désire entraîner. Son rôle est de faire travailler le boxeur en préparation et d'être pour ainsi dire à son service.

Ensuite, derrière le champion existe également une équipe d'encadrement plus ou moins étoffée. En boxe, la performance est une production collective mettant en scène plusieurs acteurs intervenant à différents niveaux et différents moments dans la carrière du boxeur. Cette équipe se compose de boxeurs, de spécialistes liées à la structure d'entraînement et de personnes plus ou moins officieuses en dehors de la structure, ce qui interroge les frontières structurelles d'une équipe.

Mais l'intérêt majeur du choix de la boxe anglaise tient au fait que l'excellence sportive dans cette activité s'inscrit dans trois univers successifs, différents et parfois concurrents : le club, le pôle France et le *team* professionnel (Burlot, 2011). En raison des changements qu'elles opèrent dans les dispositifs en place, les transitions entre ces mondes sont des moments propices pour discuter cette notion d'équipe du point de vue de ses frontières, de sa dynamique et de ses fondements relationnels.

Le club de boxe : coopération et concurrence autour de la reconnaissance

Le club de boxe est l'univers dans lequel va s'engager la carrière du jeune talent (ses premières compétitions) et aussi le lieu où va se construire l'idée de collectif au service de la performance. Cette première étape va le confronter à un élément incontournable de l'activité : la violence des coups échangés.

Violence et solidarité

La violence est une réalité importante de la construction identitaire en boxe anglaise. Un boxeur met son corps en jeu : « Quand tu rentres sur un ring, parfois tu as peur. Pas vraiment parce que les coups, ça fait mal… mais tu n'as pas envie d'avoir un K.O… » (boxeur professionnel, 28 ans), et même si la réglementation de la boxe anglaise a profondément « civilisé » la pratique (Burlot, 2002), « la mort du boxeur » fait toujours partie des risques de l'activité dans l'imaginaire comme dans la réalité. De 2000 à 2007, 68 boxeurs sont décédés des suites d'un combat (Svinth, 2007). Comme pour conjurer le sort de cette violence possible, la sociabilité de la boxe repose sur des valeurs profondément humanistes et les liens sociaux qui organisent cette sociabilité dépassent le simple acte d'entraînement sportif (Wacquant, 2000). Ils reposent sur la confiance, le respect, le don de soi, l'humilité. Les boxeurs parlent souvent de seconde famille et surtout de second père quand ils parlent de leur entraîneur : « Albert c'est mon deuxième papa. Il est toujours présent, prêt à m'aider. Si j'en suis là c'est grâce à lui. » (boxeur professionnel, 26 ans.)

Parce que le boxeur met son corps en jeu, la relation avec l'entraîneur est déterminante. Le couple boxeur/entraîneur apparaît, plus qu'ailleurs, un maillon important dans la constitution de l'équipe. L'entraîneur dirige l'ensemble des tâches liées directement ou indirectement à la performance de ses boxeurs. Il les entraîne, leur trouve des partenaires d'entraînement, s'occupe de leur préparation physique, fait de la « psychologie » au quotidien et s'occupe du suivi socio-professionnel. Certains s'inquiètent même du carnet scolaire des boxeurs quand ils n'organisent pas des créneaux horaires de soutien scolaire. Toujours dans cette gestion globale du boxeur, l'entraîneur cherche également des financements, s'occupe de la communication

et joue le rôle d'un premier manager/promoteur. Il trouve des combats à ses boxeurs, organise et fait la promotion lui-même de galas de boxe. Dans ce travail, il est secondé par des entraîneurs adjoints qui l'aident dans le cadre d'un entraînement global. En règle générale, au niveau du club, il n'y a donc pas de division du travail sur la base de spécialités. Lemieux et Mignon (2006) parlent d'entraîneur artisan.

Finalement, l'entraîneur est le patron incontesté d'une équipe qui au mieux se compose d'entraîneurs adjoints, mais qui surtout s'appuie sur ce qu'il est possible de définir comme un petit cercle de la performance : un ensemble de boxeurs dans le club, compétiteurs ou non, qui ayant satisfait aux us et coutumes de la pratique, peuvent mettre les gants (l'opposition de deux boxeurs dans un combat d'entraînement raisonné). C'est une situation indispensable pour progresser et elle nécessite dans le club la présence de boxeurs en capacité de le faire, des boxeurs de poids et de niveaux assez proches : sans collaboration entre eux, pas de performance possible.

Ce petit cercle n'est cependant pas accessible à tous. Il se réalise au terme d'un processus d'intégration sans concession. Dans les clubs, on ne s'embarrasse pas avec les boxeurs peu sérieux : « les mariolles, je leur fais une remarque une fois, la deuxième fois, ils ne remettent plus les pieds ici » (entraîneur de club, 77 ans). Si le boxeur donne toutes les preuves de son engagement, respecte les règles de la salle et acquiert un niveau technique suffisant alors il peut entrer dans ce groupe de boxeurs sur qui l'entraîneur compte pour entraîner ceux engagés dans un processus compétitif. Le boxeur sera alors régulièrement sollicité pour mettre les gants et jouer parfois le rôle de *sparring partner*.

Collaborer tout en étant concurrent… chose possible ?

Ce petit cercle de la performance est à la fois soumis à collaboration et concurrence. La collaboration est une condition nécessaire au progrès des différents compétiteurs du club. On trouve plusieurs cas de figure : les loisirs pour qui le *sparring* est en soi un objectif. Ils vivent avec honneur leur immixtion dans le petit cercle de la performance. Si l'entraîneur leur demande de servir de *sparring* à un boxeur, ils ne se le font pas dire deux fois. Viennent ensuite les compétiteurs. Pour eux, la situation est différente, surtout s'il existe dans le club des boxeurs engagés dans le même type de compétition et sur les mêmes catégories de poids. Dans ce cas, la mise de gants peut poser problème car elle

est à la fois source de progrès mais aussi source de danger en confrontant les forces et les faiblesses de chacun. Bien plus, elle engage également la valeur et la réputation des boxeurs comme le cas de ce jeune boxeur de 16 ans que nous avions vu mettre les gants contre un boxeur aguerri classé à l'époque dans les dix premiers de la WBC. La mise de gants avait commencé de façon raisonnée mais progressivement sous la pression d'un champion qui voulait maintenir sa supériorité et d'un jeune qui aspirait à prouver son talent, les échanges se sont intensifiés et les coups sont devenus plus lourds et puissants. L'entraîneur n'est pas intervenu et la salle s'était figée observant le rapport de force. Il s'agissait de déterminer qui était le plus fort. Cependant ce cas de boxeurs engagés sur les mêmes types de compétition dans un même club est actuellement peu répandu. Il le fut à l'apogée de la boxe (dans les années 1930-1950) quand l'activité était si populaire que les salles ne désemplissaient pas et affichaient souvent plusieurs boxeurs par catégories de poids et types de compétition. Mais aujourd'hui le petit cercle de la performance se compose surtout de boxeurs présents sur des enjeux différents. Lorsqu'ils sont amenés à mettre les gants, c'est avec l'idée de faire travailler leur partenaire : « Quand je mets les gants avec lui, je suis là pour le faire travailler. Comme l'adversaire qu'il devait rencontrer avait un peu mon style… j'avançais tout le temps sur lui pour le mettre dans les conditions de son futur combat. J'ai mis les gants dans le but de l'aider à atteindre cette performance-là » (boxeur professionnel, 23 ans).

Cette situation de coopération ne signifie pas pour autant que la mise de gants est un acte purement solidaire et dénué de concurrence. Dans un club la concurrence entre les boxeurs ne se joue pas forcément là où nous pourrions l'attendre puisque les boxeurs sont rarement en concurrence directe dans une catégorie de poids, elle se joue autour des récompenses symboliques, des gratifications et de la reconnaissance dispensée par l'entraîneur tout puissant dans la hiérarchisation des boxeurs. Cette hiérarchisation dépasse les catégories de poids et induit souvent des traitements spécifiques. Il y a les loisirs qui peuvent mettre les gants avec les champions du club. Les jeunes compétiteurs en début de carrière amateur, les amateurs confirmés et les professionnels. L'ensemble des boxeurs est ainsi hiérarchisé en fonction des modalités de pratique et du niveau de performance laissant apparaître effectivement des situations de concurrence pour être mieux considéré.

« L'an dernier Medhi, qui a quitté le club pour aller dans un autre club, était seulement n° 5 derrière les quatre professionnels alors qu'il était membre de l'équipe de France. C'est peut-être pour ça qu'il est parti. Il passait après les pros » (boxeur amateur, 22 ans). La concurrence entre les boxeurs a pour enjeu l'allocation du temps de l'entraîneur. Plus le boxeur est bien placé, plus l'entraîneur s'occupera de lui. Il lui donnera souvent la leçon, organisera des mises de gants avec des boxeurs d'autres clubs, le conseillera plus souvent. Mais une attention trop focalisée de l'entraîneur sur tel ou tel boxeur peut en retour provoquer le désengagement des autres : « Pour l'entraîneur, il faut créer une émulation positive. Si on s'occupe trop du n° 1, les autres vont se sentir délaissés. Là il peut y avoir une ambiance malsaine. Ils ne vont plus vouloir travailler pour lui, lui servir de *sparring* dans le club » (boxeur professionnel, 23 ans). Si certains boxeurs se sentent délaissés, progressivement l'entraîneur ne pourra donc plus compter sur eux : « Je ne suis pas un sac » disent alors les boxeurs déçus. Le risque est alors de voir ces compétiteurs se désengager en refusant parfois de collaborer ou tout simplement quitter le club.

Un rapport de force s'engage entre l'entraîneur et les boxeurs. Pour l'entraîneur, il est important de disposer d'une équipe et pour les boxeurs importants d'accéder au petit cercle de la performance et d'obtenir considération et reconnaissance. Le petit cercle de la performance fonctionne à la fois sur un principe de solidarité et d'altruisme, véritable moteur de la performance, mais en contrepoint sur une logique de concurrence qui sera effectivement orchestrée par l'entraîneur à travers une hiérarchie dite ou non dite.

En conclusion, ce qui fait l'efficacité de l'équipe dans le club repose sur la capacité et la volonté de s'engager dans l'échange, de donner aux autres pour les rendre plus performant. Si cette situation appartient à la culture de la salle, elle n'est cependant pas dénuée d'intérêt. Elle est également la condition de l'engagement des autres dans un futur proche comme lointain. Mais le plus intéressant, dans cette situation, tient à l'ordre temporel de ce mécanisme de don et contre-don. Il faut d'abord apprendre à donner avant de recevoir. La situation construit une logique de confiance et renforce la cohésion du petit cercle de la performance. On se met au service des autres avec l'espoir qu'à terme, les autres adopteront également ce comportement. Progressivement les boxeurs prennent conscience que la réalisation de leurs objectifs personnels passe nécessairement par la solidarité dans le travail avec

les autres. Finalement la clé de ce dispositif de collaboration repose sur l'entraîneur et sa capacité à reconnaître en toute équité le travail de chacun. C'est évidemment sur ce point que se trouvent toute la difficulté et les limites d'un tel fonctionnement. Comment ce principe de coopération/concurrence va s'adapter dans un fonctionnement plus concurrentiel et plus rationnel : le pôle France.

L'entrée au pôle France : concurrence accrue et collaboration

L'arrivée au pôle France est synonyme d'entrée dans un modèle de performance profondément professionnalisé. Après la débâcle des Jeux de Rome (1960), la France a redéfini sa politique en matière de pratique sportive de haut niveau. L'entraînement s'est profondément rationalisé. On a assisté à une véritable bureaucratisation de la performance sportive. Cette époque marque également le début de la division du travail de l'entraîneur (Lemieux & Mignon, 2006). Progressivement les spécialistes vont entrer en jeu. Aujourd'hui, il ne semble pas exister encore une réelle division du travail en boxe sur le cœur du métier d'entraîneur qui conserve toutes les tâches liées à la préparation technico-tactique. Par contre, la préparation physique, la préparation mentale et l'ensemble des métiers liés plus indirectement à la question de la performance sont confiés à des spécialistes (suivi socio-professionnel, suivi psychologique ou encore suivi médical).

Dans ces conditions, l'entraîneur devient de plus en plus un manager de compétences. Au-delà de la gestion de l'équipe de sportifs, il doit composer également avec une équipe de spécialistes. On s'éloigne ainsi du modèle de l'entraîneur/artisan, unique détenteur des savoirs.

« Mon travail ici, je suis entraîneur, donc à ce titre je m'occupe directement des entraînements des boxeurs… mais en plus je suis coordonnateur. Concrètement je fais les planifications d'entraînement, je coordonne la répartition des groupes sur les quatre entraîneurs que nous sommes en fonction des objectifs sportifs… derrière je gère les relations entre les boxeurs et surtout les cas de boxeurs un peu problématique avec le responsable du suivi socio et la psychologue. Il faut aussi que je gère notre équipe d'encadrement, que nous sachions bien travailler ensemble, ce qui n'est pas toujours facile car évidem-

ment on a souvent des points de vue différents sur l'entraînement.» (Responsable du pôle France.)

Quand l'équipe se complexifie

Le passage du club vers le pôle marque l'entrée dans un système plus professionnel, plus rationalisé mais *a contrario* moins familial et où l'affectivité a moins de poids. Les différents acteurs sont coordonnés, spécialisés et constituent les rouages de cette équipe d'encadrement de la performance. Ce dispositif ne génère pas pour autant une collaboration sans faille.

D'une part, il n'empêche pas les concurrences d'exister entre les intervenants dans l'équipe. En faisant appel à des spécialistes, l'entraîneur met à la disposition de ses boxeurs une expertise supplémentaire et se recentre ainsi sur ses domaines de compétence, mais plus le dispositif s'enrichit d'experts et plus son travail de coordination se complique. Tensions aux frontières des territoires professionnels, incohérences, contradictions dans les pratiques et les discours peuvent alors apparaître s'il ne gère pas la situation. Parallèlement la multiplication des experts est également synonyme pour lui de contestation, voire de remise en cause de son autorité : tel préparateur qui systématiquement disqualifie son travail…

Le boxeur se trouve alors confronté à un univers d'expertise élevé mais plus complexe à maîtriser. La présence d'experts multiplie souvent les points de vue sur des mêmes domaines, le mental par exemple. La difficulté tient alors pour le boxeur à devoir concilier des divergences sur la bonne conduite d'entraînement à tenir ce qui peut profondément le perturber.

D'autre part, le pôle France a beau être un monde plus rationalisé pour viser la performance, le boxeur a pourtant recours à des personnes extérieures au cercle d'experts proposé. De nombreux boxeurs conservent l'expertise d'anciens proches de la première structure de carrière, des personnes qu'il a jugées importantes dans sa réussite sportive. Ce peut être le père, un ostéopathe ou tout simplement des amis comme ce jeune boxeur dont quelques copains s'étaient décrétés les managers et étaient venus participer à notre entretien. Mais surtout la quasi-totalité des boxeurs restent en relation avec leur premier entraîneur. Ils lui téléphonent, retournent régulièrement s'entraîner au club et se remettent sous son autorité pendant les championnats de

France. La plupart des boxeurs restent en effet licenciés dans leur club et le représentent lors de cette compétition.

La relation privilégiée liant l'entraîneur et le boxeur est donc entretenue par différentes situations après le départ vers le pôle France. Cette relation est ambiguë car si elle repose sur un lien paternel fort, sans aucun doute l'entraîneur espère conserver de l'aura auprès de son boxeur comme il espère son retour au club à la sortie du pôle pour y continuer une carrière en professionnel. Les entraîneurs nationaux dénoncent souvent cette situation : « Pour les entraîneurs de club, c'est toujours la même chose. Tu n'as rien à faire en équipe de France, il faut passer professionnel. »

En réalité la situation est beaucoup plus complexe qu'un simple passage, elle renvoie davantage à une histoire commune commencée que l'on souhaiterait mener à terme. Car le professionnalisme pour l'entraîneur de club demeure le lieu de la reconnaissance. Loin des idées reçues, ce n'est pas l'argent du monde professionnel qui attire mais bien plus la performance dans un monde idéalisé.

Dans le club, on ne se prive pas de conseiller et de critiquer les stratégies mises en place dans le pôle : « Je te connais depuis que tu as commencé la boxe. Il faut que tu te prépares davantage… Tu ne devrais pas travailler cela… » (entraîneur de club, 68 ans).

Une concurrence s'installe entre les deux personnages sur la question de la compétence pour faire atteindre l'excellence pugilistique. Les boxeurs sont alors souvent soumis à des choix problématiques. D'un côté le second père qui s'occupe d'eux depuis leur plus jeune âge, de l'autre un entraîneur plus distant mais qui s'appuie sur un dispositif plus professionnalisé.

Dans ces conditions, l'entraîneur du pôle n'impose pourtant pas au boxeur de couper avec son entraîneur de club. Ce serait entrer en conflit avec le « père spirituel » mais surtout, s'il ne reconnaît pas le travail réalisé par ce second père, il court le risque à terme de voir celui-ci conseiller à ses boxeurs de se détourner de l'INSEP.

« C'est un problème qui a toujours été une petite épine pour certains entraîneurs. Par exemple, demain vous avez un boxeur qui vient dans un club, vous le formez pendant 6 ans. Il devient champion de France. Et là, on lui demande d'aller à l'INSEP. Là moi, j'estime que c'est un rapport qui doit être fait entre les entraîneurs nationaux et les clubs (…) Il ne faut pas qu'un entraîneur soit aigri car s'il en a un deuxième, il ne l'enverra pas. "Oui on ne reconnaît pas mon travail !

On ne me calcule pas!" Ça, ce n'est pas bien. Il faut que le travail de l'entraîneur soit reconnu » (entraîneur de club, 77 ans).

S'il veut maintenir de bonnes relations avec les entraîneurs de club, l'entraîneur national a donc tout intérêt à accéder à quelques exigences du club. On est effectivement dans une situation de concurrence, mais en réalité, cette situation va trouver un équilibre sous l'action du boxeur, sans que réellement les acteurs de cette concurrence en soient conscients. Le boxeur va en effet trouver un réel intérêt dans cette situation : le moyen de marquer sa reconnaissance au « second père » et surtout de trouver un équilibre personnel : « Mon entraîneur, il m'a fait ce que je suis. J'ai besoin de lui. Il sait me rassurer quand je ne vais pas bien… Je sais qu'il est dépassé mais le fait qu'il soit là c'est un équilibre psychologique » (boxeur professionnel, 23 ans).

La plupart des boxeurs, conscients des limites sportives de ce qu'il leur propose, maintiennent tout de même des relations privilégiées avec leur entraîneur de club. Pour les entraîneurs du pôle, il est difficile de tenir ce rôle de « seconds pères » au regard du nombre de boxeurs présents, et ce d'autant plus qu'un certain nombre de tâches productrices de liens sont confiées à d'autres personnes, comme le suivi socio-professionnel et psychologique. Ces tâches qui pouvaient renforcer la relation avec le boxeur ne lui sont plus dévolues et de surcroît la politique du pôle est d'éviter absolument les situations de dépendance affective entre le boxeur et l'entraîneur : « La politique c'est de faire tourner les boxeurs et les entraîneurs pour éviter qu'ils ne deviennent trop dépendants… » (entraîneur national).

La construction de l'équipe entraîne une tension entre entraîneurs pour l'appropriation de la confiance du boxeur. Chacun des intervenants a ses propres intérêts, mais comme l'enjeu est l'engagement du « boxeur », ce dernier joue de cette situation pour participer à la définition de son équipe d'encadrement. Il devient un acteur majeur de la construction de son équipe. La concurrence ne concerne pas que les entraîneurs de club et entraîneurs du pôle, mais elle touche l'ensemble des spécialités entourant la performance à haut niveau. Il y a l'équipe officielle « sur le papier » et il y a l'équipe réellement mobilisée dans les faits par le sportif. Un boxeur peut participer au suivi médical officiel pour répondre aux exigences de sa structure d'encadrement et parallèlement consulter un médecin, en dehors du dispositif, en qui il a confiance et dont il écoute en dernier ressort les recommandations.

Ces constats relativisent les frontières officielles de l'équipe et font du sportif un acteur prépondérant du mode de gouvernance de l'équipe.

Peut-on coopérer dans une situation de concurrence directe ?

L'arrivée au pôle France est également synonyme d'entrée dans un monde fortement concurrentiel entre les boxeurs. On dénombre deux à trois boxeurs par catégories de poids. La situation est bien éloignée de celle vécue dans les clubs. Le boxeur est immergé alors dans une constellation de champions : médaillés olympiques, d'Europe, du monde et de multiples champions de France. Rapidement il se voit attribuer une place dans sa catégorie. Le n° 1 fait les compétitions internationales majeures et le n° 2 les compétitions internationales mineures. Inéluctablement la question de la coopération/concurrence est au cœur des relations entre les boxeurs. Pour progresser les boxeurs ont besoin de mettre les gants ensemble, mais une telle situation est-elle envisageable quand les boxeurs sont en concurrence ?

Pour le n° 1, l'objectif est de rester n° 1 en France et d'être entouré de boxeurs capables de le faire progresser dans la hiérarchie internationale. Pour les autres, l'objectif est de devenir n° 1, mais contrairement aux idées reçues, l'objectif peut également être de rester n° 2 ou n° 3. En réalité tout dépend de la différence de niveau entre le premier et les dauphins.

Si l'écart entre les boxeurs est faible, le n° 2 reste engagé dans le projet de performance. Toutes les situations sont alors propices pour remettre en cause la hiérarchie établie. Les boxeurs sont hiérarchisés en général à partir de leur résultat aux championnats de France, le champion de France accédant à la place de n° 1. Dans cette situation de proximité, ils n'ont donc pas réellement intérêt à montrer leurs forces et leurs faiblesses car le moment décisif pour eux devient le championnat de France, lieu où ils pourront devenir n° 1. Naturellement, la coopération si forte en club va s'estomper en équipe de France et laisser place à une logique plus individuelle.

Si l'écart entre les boxeurs est important, la situation est tout aussi problématique. Le n° 2 et le n° 3 peuvent complètement se désengager du projet de performance et accepter leur position : « Ils sont résignés et se recentrent sur d'autres objectifs comme la formation par

exemple » nous dira un entraîneur. Alors évidemment derrière, nous entrons dans des stratégies de boxeurs. Autant dans un club, la collaboration fait partie de la culture du travail, autant dans un groupe à forte concurrence, la coopération se réalise sous condition. On veut bien faire travailler les autres mais on ne veut surtout pas uniquement « servir de sac » selon les propos des boxeurs. Sachant que la hiérarchie peut difficilement être remise en cause dans leur séance d'entraînement, les boxeurs ne prennent pas l'habitude de s'engager dans les mises de gants programmées dans les séances.

« Cela dépend de leur mentalité » dira un boxeur « mais si tu as l'impression de ne servir que de sac, tu es moins motivé, et c'est le cas de certains ». La question de la collaboration devient donc épineuse à partir du moment où elle rompt avec la logique de don et contre don. Si le boxeur n'a plus l'espérance qu'un jour à son tour il recevra, alors il peut réduire son engagement et sa collaboration avec les autres.

La situation est, d'après les entraîneurs, problématique à gérer : « Tout le monde, n° 1 ou n° 2, doit être concerné par le projet de performance, il peut y avoir une blessure du n° 1. Donc il faut toujours maintenir l'espoir chez tous. Ensuite le progrès des boxeurs est fonction de leur collaboration. Et là-dessus, j'ai le sentiment qu'il ne se livre pas. Quand on va à Cuba, quand ils mettent les gants, ils y vont à fond. Ici, tu as l'impression qu'ils se retiennent que le n° 2 est résigné dans sa position » (entraîneur du pôle).

Évidemment, cette situation discute l'hypothèse de l'émulation et du progrès par la mise en concurrence, hypothèse forte d'un certain nombre de structures de haut niveau sportive mais hypothèse forte également du monde du travail et de ses nouvelles formes de management. Penser que naturellement les individus vont collaborer alors qu'ils sont dans une situation de concurrence paraît presque naïf. Cette vision angélique du travail en équipe masque la réalité des relations de pouvoir dans le monde du travail. Et ces relations ne sont pas propres aux dérives de la bureaucratie (Crozier, 1963), elles s'avèrent, tout autant sinon plus importantes, dans les nouveaux types de management reposant sur la méritocratie. Se pose tout simplement pour un individu la question de savoir jusqu'où peut-il coopérer et échanger sans que cette relation de partage ne serve plus aux autres qu'à lui-même. D'une part la coopération ne risque-t-elle pas d'affaiblir son pouvoir et d'autre part ne risque-t-elle pas de rendre les autres encore plus performants ? Mais surtout cette question renvoie également à un

problème d'équité au regard de ce que l'individu donne par rapport à ce qu'il reçoit comparativement aux autres.

Monde du spectacle et recomposition des équipes

Quand l'équipe se recompose

À quelques exceptions, la plupart des boxeurs du pôle vont passer professionnels. Ce passage marque l'entrée dans le monde du spectacle. L'équipe va s'élargir et s'adapter aux logiques économiques de ce monde : le boxeur doit offrir un spectacle rentable. Or aujourd'hui la clé de la rentabilité économique du spectacle passe par la médiatisation télévisuelle. Sans télévision, les galas sont d'importance réduite. De nouveaux personnages vont alors faire leur apparition dans l'environnement du boxeur : le promoteur, l'organisateur de spectacle, l'agent, le conseiller en communication… L'équipe n'est pas alors si différente de celle entourant un groupe de musiciens ou une compagnie théâtrale. Certes nous sommes dans le monde du sport mais nous sommes également dans celui du spectacle vivant (Menger, 2002, Paradeise, Vourc'h & Charby, 1998). Le métier de boxeur est alors proche de celui de danseur ou d'acteur. Pour faire carrière, le boxeur va devoir s'inscrire dans une équipe qui dépasse la simple sphère sportive et dont les territoires professionnels ne sont pas toujours clairement établis en boxe. En théorie, le promoteur est en charge de toutes les activités liées à la promotion du spectacle (communication, relation médias…), l'organisateur s'occupe de la gestion humaine, matérielle, voire financière et dans cette tâche, il fait appel à un agent dont le métier est de le mettre en relation avec des sportifs. En réalité, les territoires professionnels ne sont pas réellement établis et les promoteurs réalisent eux-mêmes l'ensemble de ces métiers en boxe. Ils organisent, font la promotion et ont en contrat les boxeurs. Les possibilités de carrière ne seront pas les mêmes suivant que le boxeur est en contrat avec un promoteur, un agent ou un entraîneur. Les promoteurs vont en effet systématiquement mettre leur boxeur à l'affiche de leurs galas et s'arranger pour choisir des boxeurs moins chevronnés en contrat avec des agents ou des entraîneurs (Burlot, 2011). Il y a les boxeurs qui font carrière et les boxeurs qui font la carrière des autres. On comprend que rapidement l'objectif pour les boxeurs est de signer avec un promoteur. Il ne

suffit plus d'être le meilleur, il faut surtout appartenir à l'équipe la plus médiatisée.

Devenir un « petit entrepreneur »... mais avec quel pouvoir ?

Ce passage dans le monde professionnel marque également un changement de situation. D'une part, le boxeur devient un petit entrepreneur devant financer par ses revenus l'ensemble des dépenses liées à sa carrière. D'autre part, en raison de son âge, de ses expériences et souvent de son engagement dans le métier d'entraîneur, il devient capable d'analyser le travail qu'on lui propose. Ses relations avec les membres de son équipe s'en trouvent alors modifiées.

Dans ce contexte, il participe plus activement à la construction de son équipe. Nombreux sont alors ceux qui aimeraient entrer dans la composition. Se crée un jeu d'influence autour du boxeur où interviennent différents acteurs issus des mondes dans lesquels il a évolué tout au long de sa trajectoire. Il est possible de caractériser l'appartenance de ces différentes personnes selon trois niveaux de proximité.

Le *team* officiel se compose des différentes personnes-ressources présentes directement dans le *team* : le promoteur, le manager, l'entraîneur et différents spécialistes officiellement en charge de sa carrière.

Le *team* officieux renvoie aux intervenants extérieurs au *team* officiel comme les spécialistes du pôle France, entraîneur, préparateurs... ou compétences mises à disposition du pôle dans le cadre, par exemple, du suivi socio-professionnel. Il n'est pas rare de trouver des boxeurs professionnels inscrits au Professorat de sport de haut niveau (PSHN), c'est-à-dire d'anciens sportifs de haut niveau qui par leur statut de reconvertis bénéficient de l'accès à ce concours de la fonction publique tout en étant boxeur professionnel. Il est également assez fréquent de voir d'anciens « SHN » s'entraîner avec le pôle France. Certains sont en PSHN mais d'autres n'auraient plus de raison de venir s'entraîner, pourtant ils viennent bénéficier ponctuellement des conseils de leur ancien entraîneur. Évidemment le boxeur est au cœur de cette distribution, mais il doit également composer avec ce que lui impose le chef de son équipe. Promoteur, manager ou entraîneur, chacun entend bien rester maître du projet et se maintenir dans une position de force vis-à-vis du sportif. Si pour les managers et entraîneurs, laisser le boxeur construire son cercle

d'intervenants compétents est une situation risquée, pour le promoteur la situation revêt un risque limité car sur le territoire national, ils sont seulement deux. Le *team* Acariès domine le marché en bénéficiant depuis les années 1990 d'un contrat d'exclusivité avec Canal Plus, seule télévision à forte audience à diffuser de la boxe anglaise. Il a en contrat les meilleurs boxeurs. Ensuite, le *team* Tesseron lié à Eurosport s'occupe des boxeurs moins réputés. En dehors d'eux, aucun concurrent n'existe. Les boxeurs n'ont donc pas le choix. La seule solution pour un boxeur désireux de prendre la main est de devenir promoteur ou de partir à l'étranger signer avec un promoteur. Mais l'exil est difficile car il met le boxeur dans une situation qui progressivement tourne à son désavantage. Il ne maîtrise pas toujours la langue, n'appartient à aucun réseau social dans le pays et finalement se sent profondément isolé. Aussi en cas de renégociation, il n'est pas toujours en position de force.

Enfin le boxeur mobilise régulièrement un ensemble de ressources indirectement liées à ses objectifs sportifs : ses parents, ses amis... avec leurs compétences. Ainsi le cas de ce jeune boxeur professionnel que nous avions interviewé et observé, dont le père veillait consciencieusement à la carrière de son fils. Il était présent à tous les entraînements, donnait parfois discrètement des conseils à son fils sur le bord du ring quand l'entraîneur s'absentait. L'entraîneur était conscient et sans doute agacé par cette situation mais dans l'obligation de composer avec s'il voulait conserver ce jeune boxeur prometteur dans son *team*, son père ayant refusé jusqu'alors qu'il signe un contrat avec un promoteur ou manager.

Les boxeurs professionnels sont-ils réellement libres ?

Le boxeur professionnel est apparemment plus libre dans le sens où il peut choisir, les différents membres de son équipe, mais il entre également dans un marché fermé dont la première caractéristique est de présenter une offre réduite et hiérarchisée. Aussi est-il réellement maître de la situation ?

Tout dépend en fait de la valeur de sa réputation. Plus sa réputation est élevée, plus son pouvoir sera important par rapport à son environnement professionnel : les spécialistes, les entraîneurs, les managers et les promoteurs. Dans le monde professionnel, le chef d'équipe peut devenir le boxeur si sa réputation est suffisamment importante. Il devient alors un manager de compétences à la fois acteur, promoteur,

organisateur du spectacle de sa performance et faisant appel à différentes spécialités pour rendre sa performance plus importante.

Au début de sa carrière, un boxeur peut faire partie d'un *team* professionnel dans lequel il est sans pouvoir et avec une réputation grandissante devenir un acteur prépondérant, modifiant ainsi les rapports de forces qui le lient avec les membres du *team* et notamment celui qui en est le « patron » connu ou occulte. Le rapport de force à un moment donné peut lui sembler tellement à son avantage qu'il peut soit changer de *team* soit se retrouver en situation de créer son propre *team*. Plusieurs boxeurs ont tenté l'aventure comme Monshipour et Mormeck en France mais aussi Oscar de la Hoya aux États-Unis.

Cette prise de risque dépend des rapports de forces existant dans son *team*. Le boxeur peut appartenir à un *team* de club avec un entraîneur à réputation ou sans réputation, mais en plus être en contrat avec un manager, voire un promoteur. Suivant la situation, le rapport de force avec lequel il doit composer est plus ou moins important. S'il est dans un *team* de club dans lequel l'entraîneur a peu de pouvoir sur le marché de la boxe alors rapidement si sa réputation devient importante un manager, voire un promoteur peuvent le contacter et lui proposer un contrat. L'entraîneur se recentre alors sur son simple rôle d'entraîneur. Il devient un prestataire parmi les différents acteurs dont s'est entouré le boxeur. Il entre alors souvent en concurrence avec le promoteur ou le manager dans la définition du plan de carrière : l'entraîneur défendant une logique sportive de progrès et les managers et promoteurs une logique d'économie du spectacle. Le cas d'Asloum illustre cette situation. Pour de nombreux acteurs de la boxe et plus particulièrement les entraîneurs, Asloum a été surprotégé durant toute sa carrière. Les boxeurs rencontrés ont toujours été inférieurs à son niveau. Les entraîneurs voient dans cette situation les raisons de son échec. De leur côté, les promoteurs ont misé sur Asloum. Comme le prix à payer a été important car Asloum avait une forte réputation avec son titre olympique et de surcroît était soutenu par Delarue dans son projet, les promoteurs n'ont jamais pris le risque de le mettre en difficulté de manière à ne pas amoindrir ses chances de conquérir un titre de champion du monde professionnel. Au final, Asloum a été un champion du monde reconnu par le milieu du spectacle mais contesté par les professionnels et les passionnés du noble art.

Conclusion

Au terme de cette réflexion la notion d'équipe apparaît plus que jamais une notion dynamique en perpétuelle redéfinition. Il semble ainsi difficile d'en définir les frontières officielles, officieuses et finalement réelles. Nous sommes davantage dans un processus de construction/déconstruction qui est fonction de la trajectoire sociale du sportif. Certes, il y a l'équipe officielle, c'est-à-dire les différents experts mobilisés et coordonnés, mais derrière cette équipe officielle, se trouve l'équipe réelle, c'est-à-dire les différentes personnes réellement sollicitées par le boxeur. Cette situation relativise la traditionnelle séparation entre « monde du travail » et « sphère privée », séparation qui depuis l'avènement des *start-up* est largement discutée dans le monde de l'entreprise (Benghozi, Pollet, Trahand & Vardanega-Lachaud, 2002). Nous sommes loin d'une situation organisationnelle planifiée et instituée, mais plutôt dans une dynamique de réseau sur la base des différents mondes auquel a appartenu le boxeur. Mais logique de réseau ne veut pas pour autant dire collaboration sans faille comme le suppose l'application de ce concept en entreprise. Le travail en réseau obéit également à des logiques de concurrence entre les différents acteurs mobilisés par l'enjeu de la performance sous contrainte de leur intérêt personnel.

Maintenant la question est de savoir si le boxeur est capable de maîtriser réellement le système, car la situation n'est pas sans risque et laisse la porte ouverte aux diseurs de bonne aventure sportive. Autant au regard de ses expériences, il peut être en capacité de maîtriser les logiques sportives, autant est-il suffisamment armé pour appréhender les logiques de l'économie du spectacle (Menger, 2009).

Bibliographie

Benghozi P.-J., Pollet P., Trahand J. & Vardane-Lachaud N., 2002, *Le travail en réseau, au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de l'information*, Paris, l'Harmattan

Burlot F., 2002, *Maîtriser le passage de l'amateurisme au professionnalisme en boxe anglaise*, rapport de recherche n° 310-B, INSEP-MJS, Laboratoire de sociologie du Sport de l'INSEP.

Burlot F., 2011, *La carrière en boxe anglaise, in* Bercot R., Divay S., Gadéa C., *Les groupes professionnels en tension. Frontières, tournants, régulations*, Toulouse, Octares.

Crozier M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

Lemieux C. & Mignon P., 2006, *Être entraîneur de haut niveau. Sociologie d'un groupe professionnel entre marché du travail fermé et marché du travail concurrentiel*, rapport de recherche, Laboratoire de sociologie du sport.

Menger P.-M., 2002, *Portrait de l'artiste en travailleur, métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil.

Menger P.-M., 2009, *Le travail créateur*, Paris, coéd. Seuil/Gallimard.

Paradeise C., Vourc'h F. & Charby J., 1998, *Les comédiens : profession et marché du travail*, Paris, P.U.F.

Peters T. & Waterman R., 1989, *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions.

Svinth J. R., 2007, « Death under the spotlight », *Journal of combative Sport*, Novembre.

Wacquant L., 2000, *Corps et âme. Carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur*, Marseille, Agone.

Conclusion

Les conditions de production des performances sportives ont nécessité une division du travail sans cesse accrue entraînant la création de nouveaux métiers (préparateurs physiques, préparateurs psychologiques, etc.). Les équipes sportives telles que nous les connaissons aujourd'hui sont donc le fruit d'un processus de diversification de ceux qui concourent à la performance.

Pour les joueurs est-elle un lieu de solidarité ou de concurrence ? De réalisation personnelle ou de soumission à un collectif ? D'entraide ou de rivalité ? Cet ouvrage a montré que les réponses à ces questions consistent d'abord à remplacer « ou » par « et ». Au terme de ce voyage dans différentes équipes sportives, il apparaît en effet clairement que la coopération peut s'accompagner de rivalités et de concurrences. Seuls des ajustements entre membres de l'équipe permettent de tirer profit de ses pôles en tensions. Certes tous les joueurs n'ont pas le même statut. Pep Guardiola, l'entraîneur du « Barça », club champion d'Europe de football en 2011, confie volontiers que les joueurs qu'ils recrutent doivent être « Messi-compatibles », c'est-à-dire être prêt à se mettre au service du jeu de Lionel Messi, l'attaquant vedette de la formation catalane. Mais même au sein du « Barça », Xavi ou Andres Iniesta font valoir leur prétention à la singularité.

Plusieurs prolongements pourraient être donnés à cet ouvrage, avec l'ambition de constituer un programme de recherches. Un premier volet amènerait à comparer le fonctionnement de plusieurs équipes dans différents domaines comme par exemple une équipe sur un chantier, une équipe pédagogique en collège, une équipe dans un service hospitalier, une équipe de bénévoles dans une organisation humanitaire, etc. Une difficulté d'une telle comparaison serait de résister à la tentation de s'en tenir à la recherche d'invariants transversaux qui vaudraient quelle que soit l'équipe et quelle que soit la situation. Par-delà les rapprochements de surface, les propriétés réellement partagées n'ont rien d'évident. L'esprit d'équipe n'est pas un mais pluriel.

Se demander par-delà les incantations managériales en quoi consiste la dimension exportable de l'esprit sportif dans le monde de l'entreprise pourrait constituer un deuxième chantier de ce programme. Depuis les années Tapie, la culture de la « gagne » et de la haute performance sont données comme nécessaires pour mobiliser les énergies au travail. Les clichés vantant « l'esprit d'équipe », idéalisant tout à la fois compétition et solidarité, ont envahi le discours managérial. Pour obtenir l'adhésion des travailleurs, ces analogies entre équipe sportive et collectif de travail ont assis la croyance dans un monde où compétition et solidarité iraient de pair. D'où le recours fréquent à des consultants en survêtement appelés en renfort des manageurs classiques pour insuffler un surcroît de motivation aux travailleurs. Mais ces derniers considèrent souvent aujourd'hui ces journées ou ces stages comme des leurres grossiers. La principale cause de ce scepticisme tient dans l'écart énorme entre les intentions affichées et les contraintes vécues dans les faits. En effet, les symptômes et les plaintes du malaise au travail, loin de se résumer à la question salariale, portent surtout sur la concurrence effrénée imposée à l'intérieur même de l'entreprise alors que les managers y prônent « officiellement » l'esprit d'équipe. Ainsi, les évaluations individuelles et les contrats d'objectifs personnalisés, incitent à « jouer perso » et à se méfier de son voisin de bureau. L'entraide n'est pas valorisée. Il n'y a pas (ou uniquement sous forme d'exceptions qui confirment la règle) de primes collectives. En outre si en sport, l'adage veut qu'« on ne change pas une équipe qui gagne », en entreprise, pour satisfaire les appétits des actionnaires, les licenciements de travailleurs, qui pourtant génèrent des bénéfices, sont fréquents. Alors qu'en sport les champions construisent leur saison autour de quelques grands rendez-vous majeurs, en entreprise, il faudrait battre des records tous les jours. Les mots d'ordre en entreprise sont la flexibilité et la restructuration permanente (qui se traduisent le plus souvent par la précarité des travailleurs). Donnée pour modèle de la flexibilité, l'équipe sportive suppose pourtant dans les faits une certaine stabilité. Même si les politiques de recrutement jouent directement sur les performances, l'entraîneur ne peut guère sans prendre un grand risque changer une partie importante de son effectif tous les ans. Autant de différences qui limitent en pratique l'analogie entre club sportif et entreprise. Il faudrait alors se demander quelles sont parmi les recettes fournies par les consultants-entraîneurs celles qui sont réellement pérennisées après leur passage.

Un autre champ d'un tel programme de recherches pourrait être constitué par l'analyse des liens entre réputation individuelle et réputation collective. Il conviendrait d'envisager la réputation de manière relationnelle, la réputation de tel sportif ne prenant sens que dans la comparaison à tel autre au sein de la même *équipe ou d'une autre.* Ainsi, la réputation trouble du champion cycliste espagnol Alberto Contador ne s'est pas construite uniquement à travers les accusations de dopage dont il a fait l'objet mais aussi à travers ses choix d'équipes (en particulier son début de carrière chez les Once, *team* largement suspectée de fermer les yeux sur – voire d'encourager – le dopage). À l'inverse la popularité de l'Australien Cadel Evans peut s'expliquer par ses débuts en V.T.T., son engagement exceptionnel parmi les coureurs du peloton pour la cause du Tibet (il court le Tour de France 2008 avec un drapeau du Tibet imprimé sur le tee-shirt). La réputation de tel ou tel sportif ne peut se comprendre qu'en repérant le travail distinctif de démarquage qu'il poursuit vis-à-vis de ses coéquipiers et de ses adversaires. Schalck Burger, troisième ligne de l'équipe de Rugby des Springboks sud africains s'est forgé au fil du temps une solide réputation de brute affectionnant le jeu dur. Il assume cette définition de lui-même : « J'ai toujours été ainsi. Je ne changerai pas. C'est pour cela que j'ai été sélectionné. Il faut un ou deux joueurs comme ça par équipe »[1].

La réputation n'est pas toujours en lien direct et permanent avec le niveau de performance. Elle peut reposer sur des critères autres que ceux liés à la stricte efficacité. Il avait suffi de deux placages dévastateurs à Sébastien Chabal lors d'une tournée en Nouvelle-Zélande en 2007 pour acquérir une réputation de démolisseur (mais qui se souvient que lors de ce même match l'équipe de France avait encaissé une des pires défaites de son histoire contre les All Blacks). Brillant individuellement, mais d'une très faible rentabilité collective, Chabal est pourtant devenu le rugbyman le plus connu de France surtout à cause de son allure d'homme de Cro-Magnon et de son physique impressionnant. En toute généralité, deux principes permettent de se tailler une réputation : soit ramener sa grandeur sur ses œuvres (performance, record), soit la rattacher à sa personne même (virilité dans la défaite, sens de l'honneur pointilleux, générosité dans l'effort). Éric Cantona, par exemple, n'a pas atteint une notoriété exceptionnelle uniquement grâce à son talent balle au pied, mais encore par ses déclarations envers

1. *L'Équipe*, 11 janvier 2011.

les entraîneurs[2], sa capacité à se faire justice et à défendre l'honneur des couleurs de Manchester United[3]. La réputation des vedettes sportives se rapproche de celles des stars du spectacle. Leurs excès, loin de déconstruire leur image de « stars », la confortent dans sa singularité. Les sportifs d'élite sont donc passés en deux décennies du statut de champion à celui de star. D'où une mise en tension chez ces mêmes « héros » entre des exigences souvent contradictoires. En effet, les discours éducatifs des enseignants et des formateurs attendent des champions qu'ils se distinguent avant tout par leur humilité, leur abnégation au service du collectif, leur respect des arbitres et leur fair-play. Les stars, au contraire, sont en bonne partie libérées de ses attentes. Elles ont même conquis une autonomie par rapport aux résultats. La victoire ou la défaite de leur équipe ne scelle pas forcément leur propre destin. En tant que stars, elles peuvent toujours muter dans une autre équipe. Elles ne subissent pas la mobilité, elles la choisissent.

Enfin un dernier volet d'un tel programme d'études devrait logiquement partir du constat des raisons évoquées pour « faire équipe » par les joueurs eux-mêmes. À différents niveaux de jeu, quelles expériences sociales contribuent à forger la vie en équipe ? Sans doute d'abord celle de la convivialité chez les amateurs de niveau modeste. Rétrospectivement, les souvenirs souvent retenus par les joueurs amateurs renvoient au bien-être et à l'ambiance. L'équipe devient *ad minima* un petit monde à part, une parenthèse enchantée qui permet de mettre de côté les tracas du reste de la semaine. Mais elle peut parfois aussi alimenter le réservoir d'amis qui aideront à faire face aux difficultés par-delà ce moment privilégié. L'équipe est un lieu peuplé de soutiens. Les narrations font du club l'équipage du bateau chanté par G. Brassens dans *Les copains d'abord*. Perdre ou faire un mauvais match peut entraîner des disputes animées mais « au moindre coup de Trafalgar, c'est l'amitié qui prenait le quart/c'est elle qui leur montrait le Nord/leur montrait le Nord ». Il n'en est pas de même dans le champ du sport professionnel et du haut niveau. Face à la défaite les conflits sont d'une tout autre ampleur et leurs conséquences d'une tout autre

2. Il a traité Henry Michel de « sac à merde », Domenech de « pire entraîneur depuis l'époque de Louis XVI »
3. Il a donné un coup de pied *Kung-Fu* à un supporter du stade de Chrystal Palace qui l'insultait. La Fédération anglaise de football l'a radié pendant une saison pour avoir « ruiné la réputation du football ». Pourtant la ferveur de ses supporters n'a jamais été aussi grande que pendant cette période de bannissement.

nature. La contre-performance risque de faire perdre leur emploi aux joueurs, et en tout cas elle leur fait perdre de leur valeur marchande. La reconnaissance des coéquipiers s'acquiert en leur faisant gagner des matchs ce qui équivaut à leur faire gagner de l'argent. À l'inverse, être responsable d'une défaite revient à faire perdre de l'argent aux autres. Les enjeux financiers des matchs professionnels mettent donc directement à l'épreuve l'amitié. L'empathie envers un coéquipier en méforme peut laisser place en fonction de l'importance du match, au ressentiment envers celui qui n'a pas fait son job et qui selon l'expression consacrée « a carrément bouffé la feuille de match ». De l'amitié « à la vie à la mort », on bascule dans l'amitié comptable : les « bons comptes qui font les bons amis ». L'amitié ne tient plus alors forcément à grand-chose : à un but marqué ou à une blessure qui vous éloigne des terrains. Les joueurs blessés font souvent la triste expérience de se retrouver livrés à eux-mêmes, oubliés aussi vite qu'ils avaient été adulés. Ce qui est difficilement supportable car là où le joueur escomptait sortir renforcé par l'expérience de la solidarité, il est diminué par celle de l'abandon.

En définitive, l'équipe devrait se constituer comme un refuge à la fragilité constitutive de chaque individu et, en même temps, se penser comme une ressource pour honorer la vie.

Index

A

Activité (coactivité) 6, 10-13, 17-18, 22, 26, 30, 42, 53, 58, 74, 76, 78, 81, 83-84, 88, 102, 131-134, 136-142, 144-145, 147, 155
Ajustement (ajuster, ajustée) 10, 12-14, 44, 47, 50, 139, 161
Arrangement 14, 34-35
Autonomie 11, 15, 19, 43, 50, 60, 63, 67, 164

B

Boxeur 18, 90, 102, 144-160

C

Coaching (coacher, coach) 12-14, 17, 118, 123
Cohésion 12-13, 17, 24-25, 34, 40, 42, 46, 48-50, 52, 130, 142, 148
Collectif 4, 6-7, 9, 10-14, 16-18, 21, 24, 26-27, 31-33, 36-38, 41, 47, 48-52, 71, 73-75, 77-79, 81-84, 87, 89, 91, 98, 105-106, 111, 115, 118, 120-121, 123, 130-131, 134, 136, 139-142, 144-145, 161-164
Compétition 6, 12, 22, 24, 29, 31, 35, 55, 65, 91, 94-98, 101-102, 120, 122, 125, 129, 134-135, 142, 145-147, 151, 153, 162
Compréhension 17, 22, 52, 136, 139-141
Concurrence (concurrencer, concurrentiel) 12, 15-16, 18, 21, 28, 50, 83, 96, 136, 138, 140-154, 158-162
Contrat 23, 27, 30, 50, 155, 157-158, 162
Coopération (coopérer) 12, 17-18, 21, 48, 51, 100, 131, 134-142, 145, 147, 149, 153-154, 161
Coureur 14-15, 21-38, 163

D

Défection 23
Dépendance (interdépendance) 10-12, 15, 19, 40-42, 47-48, 51-53, 79, 152
Division du travail 14, 16, 18, 38, 74, 143, 146, 149, 161

E

Efficacité 11, 25, 77-78, 88, 91, 105, 139, 141, 148, 163
Engager (engagement) 10-11, 28, 43, 48, 55-57, 63-64, 66-67, 74, 97, 105, 118, 137, 145-146, 148, 152, 154, 156, 163
Entraîneur (entraîner) 9-19, 28, 43, 90-91, 93, 96, 101, 106-107, 111-113, 117, 120-121, 127, 132, 134, 143-152, 154-158, 160-162, 164
Équipe (équipage) 1, 3, 5, 9, 10-18, 21-34, 36-37, 40-41, 45, 49-52, 55-59, 61-66, 73, 79-80, 82-83, 87-90, 92, 94, 103, 105-114, 116, 118-123, 125-127, 129-146, 148-157, 159, 161-165
Équipier (coéquipier) 10-12, 17-18, 23-34, 116, 129, 130-141, 163, 165

F

Famille 9-10, 16, 24-25, 35, 37, 73, 79, 81, 87-90, 94-95, 97, 101, 109, 135, 145

I

Individualisme 14, 52, 82, 126
International (internationaux) 28, 67, 73, 75, 83, 110, 117, 136

J

Joueur 9-17, 23, 61-64, 73, 75-84, 94, 96, 105-113, 115-118, 120-125, 127, 132, 161, 163-165

M

Médiatisation 6, 74, 78, 81, 84, 155

N

Négociation 11-12, 14

O

Organisateur 22-23, 35, 49, 155, 158

P

Partenaire 10, 12, 16, 18, 23, 44, 48, 79, 80, 93, 100, 133, 135-141, 144-145, 147
Performance 7, 17-18, 21, 24, 58, 73, 77-78, 81-82, 130-134, 136, 138-154, 158-159, 161-163, 165
Professionnel (professionnalisation) 5-6, 14, 16-18, 21-22, 25-26, 28, 31, 37-38, 50, 57-58, 60, 73-85, 90, 92, 95, 102, 143-145, 147-152, 155-160, 164-165

R

Règles 12, 16, 32, 35, 37-38, 50, 66, 90, 92, 101, 116, 121, 146, 162
Rôle 17, 26-27, 29-32, 45, 50, 58, 67, 73, 77, 80, 96, 98, 116-117, 121, 132-136, 138-139, 141-144, 146, 152, 158

S

Solidarité 9, 13-15, 22, 26, 34-35, 37, 40-41, 45, 51, 67, 74, 87, 90-91, 96, 98, 106, 110-111, 121, 123-125, 145, 148, 161-162, 165
Supporters 15, 19, 27, 33, 36, 49, 55-69, 108-109, 117, 122, 164

T

Tension 13-14, 27, 39, 44-45, 50, 56, 84, 87, 96, 98, 107, 111, 152, 159, 161, 164
Travail 9, 11-18, 24, 26-27, 29-31, 33-34, 36, 38, 73-74, 78, 100, 139-140, 142-144, 146, 148-152, 154, 156, 159, 160-163

Table des matières

Les auteurs 5

Introduction : qu'est-ce que faire équipe ? 9

Partie 1

Joueurs, entraîneurs, supporters :
entre interdépendance et autonomie

Chapitre 1 **Comment « faire équipe » dans un sport individuel ? L'exemple du cyclisme professionnel** 21
Sébastien Buisine
« Faire équipe » : un jargon venu de la piste 22
« Faire équipe » sous le même maillot 23
La course : une nécessaire redistribution des alliances 32
Conclusion 37
Bibliographie 37

Chapitre 2 **L'esprit de cordée. Du lien dans l'alpinisme en Himalaya** 39
Éric Boutroy
La cordée en alpinisme, un creuset de solidarité 41
La corde fixe – une déliaison physique, sociale et symbolique 46
De l'équipe au rassemblement : des conceptions collectives contrastées 49
Bibliographie 53

Chapitre 3 **Le douzième homme** 55
Christian Bromberger
Des supporters aux profils variés : « officiels » et « ultras » 56
Au stade 60
Bibliographie 68

Partie 2

L'individu au service du collectif, le collectif ressource pour l'individu

Chapitre 4 **Le collectif rugbystique a-t-il survécu à la professionnalisation des équipes ?** 73
Vincent Charlot
Introduction 73
L'argent, les étrangers, les médias : évolution du « contexte familial » 74
« Allez le petit ! » : entre organisation collective et *match-winner* 77
Quand le rugby se professionnalise, c'est la famille qui s'agrandit 79
Permanence de la puissance du collectif : « famille, même recomposée, je vous aime ! » 81
Conclusion : le rugby est-il toujours un monde à part ? 83
Bibliographie 84

Chapitre 5 **Faire famille : solidarité et rivalité au sein d'un club de *jiu-jitsu* brésilien** 87
Adolphe Maillot
La hiérarchie du *tatami* 88
L'équipe comme ressource de l'individu 88
Les devoirs familiaux 91
L'instructeur tout-puissant 93
Solidarité et rivalité 94
Le juste dosage de l'instructeur 96
Conclusion : l'appel de la « grâce » 101
Bibliographie 102

Partie 3

Les enjeux de pouvoir au sein des équipes

Chapitre 6 **Les Bleus, la coupe du monde 2010 et la construction de « l'identité nationale »** 105
Pascal Duret
Muriel Augustini
Les critiques entre nostalgie de la première modernité et crise de la seconde 107
Toulalan assume et restaure l'esprit d'équipe 119
Une tentative de récupération politique de la consternation 121
Conclusion 125
Bibliographie 125
Annexes 126

Chapitre 7 **Comment des équipages experts en voile prennent-ils leurs décisions tactiques au cours des régates ?** 129
Jacques Saury
« Deux cerveaux valent mieux qu'un seul » pour prendre de bonnes décisions ! 131
Une division rationnelle des tâches décisionnelles 133
Une conception idéalisée de la coopération… à l'épreuve des pratiques réelles 134
Ce qu'implique réellement la coopération tactique dans ces situations 136
Qu'est-ce qu'une coopération tactique performante dans le cas d'un équipage de double en voile ? 139
Conclusion 141
Bibliographie 142

Chapitre 8 **Construire sa carrière en boxe anglaise : entre concurrence et collaboration** 143
Fabrice Burlot
Le club de boxe : coopération et concurrence autour de la reconnaissance 145
L'entrée au pôle France : concurrence accrue et collaboration 149
Monde du spectacle et recomposition des équipes 155
Conclusion 159
Bibliographie 159

Conclusion 161

Index 167