



Gestion de la concurrence en canoë

Pierre Salamé, Gilbert Avanzini

► To cite this version:

Pierre Salamé, Gilbert Avanzini. Gestion de la concurrence en canoë. Les Cahiers de l'Entraîneur, 2007, 3, pp.16-23. hal-02051834

HAL Id: hal-02051834

<https://insep.hal.science/hal-02051834>

Submitted on 28 Feb 2019

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.



Gestion de la CONCURRENCE en canoë

1. DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Le slalom

Le slalom consiste à parcourir le plus rapidement possible, en canoë ou en kayak, un tracé balisé par des portes, sur un rapide d'eau vive d'une rivière naturelle ou artificielle (un bassin de slalom). Les compétitions se déroulent en contre la montre, en deux manches additionnées pour établir le classement final. La durée d'une manche est d'environ 1 minute 45 secondes. Le temps de récupération entre les deux manches est de 45 minutes à 2 heures. Des pénalités, sanctionnant les mauvaises trajectoires (touche ou mauvais franchissement de portes), s'ajoutent au temps. L'éternel dilemme du slalomeur est d'utiliser les trajectoires, l'investissement physique et technique lui permettant d'être le plus rapide possible tout en maintenant le nombre de pénalités le plus bas possible. La prise de risque se situe dans cette dualité.

Précisions sur la discipline

La prestation du pagayeur est chronométrée au centième par des cellules photo-électriques. Le temps enregistré est transformé en points qui correspondent au nombre de secondes et centièmes.

Le tracé du parcours de course (placement définitif des portes) est dessiné par un comité de traçage souvent composé d'entraîneurs nationaux tirés au sort. Le tracé

est connu et mis en place sur le rapide la veille de la compétition. Il reste identique pour les deux manches. Il ne peut pas être essayé en bateau par les pagayeurs avant la première manche.

Le tracé est composé de 18 à 20 portes numérotées à franchir dans un sens de franchissement imposé dans l'ordre croissant. Les portes vertes sont à prendre dans le sens du courant, les portes rouges en remontée par rapport au courant (6 au maximum). Une porte est composée de deux fiches suspendues à 15 centimètres au-dessus de l'eau et dont la largeur est de 1,20 mètre au minimum.

Les portes sont jugées par des juges qui attribuent ou pas des pénalités par rapport à leur observation visuelle. Les pénalités sont de deux ordres :

"Les mineures, sanctionnées par deux points, sont celles occasionnées par le contact du bateau, du corps ou de la pagaie avec l'une des fiches qui composent la porte ; il y a au maximum deux points de pénalité par porte ;

"Les majeures, sanctionnées par cinquante points sont celles occasionnées par l'omission ou par un franchissement dans le mauvais sens ou le mauvais ordre d'une porte. Dans chaque tracé des groupes de portes définissent des figures à réaliser. Ces figures peuvent être typiques, classiques, mais d'autres sont inédites. Dans tous les cas, dans la mesure où les bassins de slalom ne



sont pas normés et tous différents, que les tracés sont créés pour la circonstance donc inédits, que le milieu est instable et l'environnement changeant (vent, pluie...), les habiletés mises en jeu sont ouvertes, la prise d'information et les capacités d'adaptation sont capitales.

Déroulement d'une compétition

Une compétition se déroule sur 2 jours et comporte deux phases :

- les qualifications se disputent le premier jour en deux manches, 65% des pagayeurs sont sélectionnés pour la journée des finales ;
- le deuxième jour les finales se déroulent en deux manches additionnées ; la première manche est la demi-finale. Les dix premiers de celle-ci disputent la seconde manche qui est la finale. Le tracé est modifié entre les qualifications et les finales (6 por-

Pierre Salamé : Entraîneur National Equipe de France Canoë 1979-2000
Gilbert Avanzini : Rédacteur Insep

Le sport de compétition met généralement des adversaires en situation d'opposition et des partenaires en situation de coopération. Dans la pratique, que ce soit en sport collectif ou en sport individuel, les formes d'entraînement sont essentiellement collectives ; pour stimuler la compétitivité et progresser, les partenaires sont souvent placés en situation d'opposition. Les modes d'organisation de l'entraînement en sport de haut niveau sont ainsi caractérisés par des dynamiques à la fois individuelles et collectives dans lesquelles on conjugue les phases de coopération et d'opposition.

Cet article aborde la thématique de la coopération-concurrence au sein des collectifs d'entraînement avec une déclinaison pratique rarement abordée.

Il retrace les questions managériales que se pose un entraîneur de canoë confronté à la gestion d'un collectif.

Son groupe est constitué de 4 sportifs de haut niveau, tous ayant déjà gagné des épreuves internationales majeures. L'entraîneur doit les gérer individuellement et collectivement lors des compétitions et à l'entraînement, alors qu'ils sont simultanément partenaires et adversaires. Cette situation est vécue comme problématique par l'entraîneur qui doit faire face à un dilemme : il s'agit à la fois de profiter des valeurs intrinsèques de chaque individualité pour stimuler et faire progresser le groupe (option partage), et à la fois de stimuler les individualités par des modalités d'opposition systématiques qui limitent les échanges (option concurrence).

tes maximum), mais pas entre les manches.

Rôle du coach

L'entraîneur aide les sportifs pendant la compétition, mais compte tenu de l'activité et du milieu, il est impossible d'intervenir directement pendant les épreuves, il collabore donc avec les sportifs essentiellement avant et après chacune des manches :

- Avant la première manche : lorsque le parcours est déterminé et visible, il les aide à "construire leur projet de trajectoire", c'est-à-dire à fixer mentalement les modalités techniques et tactiques envisagées. Cette activité se fait avec l'athlète depuis les berges, tout au long du bassin, en verbalisant à partir de la vision des portes, des courants, des obstacles, puisque le règlement interdit la navigation. Ce travail préparatoire est capital, car le pagayeur doit déterminer avec justesse ses capacités à réaliser au mieux la trajectoire la plus rapide occasionnant des probabilités de pénalités calculées. Il met en place pour cela des scénarios conçus comme des plans-repères qui peuvent être utilisés en fonction du déroulement réel du projet ; souvent plusieurs scénarios pour chaque groupe de portes sont préparés et agencés mentalement de manière à être adaptables et pouvoir répondre au mieux à la situation in vivo.

- Entre les manches : il propose des séquences de bilan et de reconstruction du

Exemple fictif de décompte de points sur une compétition

Temps enregistré 1ère manche :	1mn 45s 12centièmes = 105,12 points
Pénalités enregistrées 1ère manche :	une touche de pagaie à la porte N°2 = 2 points
Résultat de la 1ère manche :	105,12 + 2 = 107,12 points
Temps enregistré 2ème manche :	1mn 43s 45centièmes = 103,45 points
Pénalités enregistrées 2ème manche :	une touche de bateau à la porte N°12 = 2 pts + une touche du corps à la porte N°14 = 2 pts
Résultat de la 2ème manche :	103,45 + 4 = 107,45 points
RESULTAT FINAL :	105,12 + 107,45 = 212,57 points

projet de seconde manche, le tracé restant identique, pour éventuellement corriger le registre de navigation utilisé. Pour cela il s'aide de séquences vidéo (chaque compétiteur est filmé), et de bilans chronométriques : chaque manche est chronométrée de trois portes en trois portes pour obtenir des "chronos sectoriels" qui permettent de comparer les performances de chaque sportif pour chaque section du parcours. Le pagayeur peut ainsi connaître les techniques et les tactiques les plus rapides sur chaque secteur. Ainsi, avec l'aide de l'entraîneur, il va opérer des choix de changement ou de conservation pour établir son projet de deuxième manche.

Profils des slalomeurs

Pour le même tracé, les slalomeurs auront des réponses motrices et/ou des trajectoires différentes en fonction de différents para-

mètres qui vont conditionner leur choix.

Ces paramètres sont nombreux, et à partir de caractéristiques biomécaniques, physiologiques, musculaires jusqu'au profil psychologique, chaque pagayeur va développer un "style de navigation". Ainsi certains auront un nombre d'appuis (nombre de coups de pagaie) pour une même trajectoire plus réduits mais plus puissants ; d'autres auront une glisse supérieure, d'autres des capacités d'accélération ou de transmission supérieure. L'engagement, la prise de risque conditionnent également les choix de trajectoire.

Pour les canoëistes, le côté de bordé, côté sur lequel ils paient, conditionnent sur certaines figures le choix de manœuvres ou de trajectoires. Les formes des embarcations sont libres, seuls la longueur, la largeur et le poids sont réglementés. Celles-ci conditionnent les trajectoires car certaines

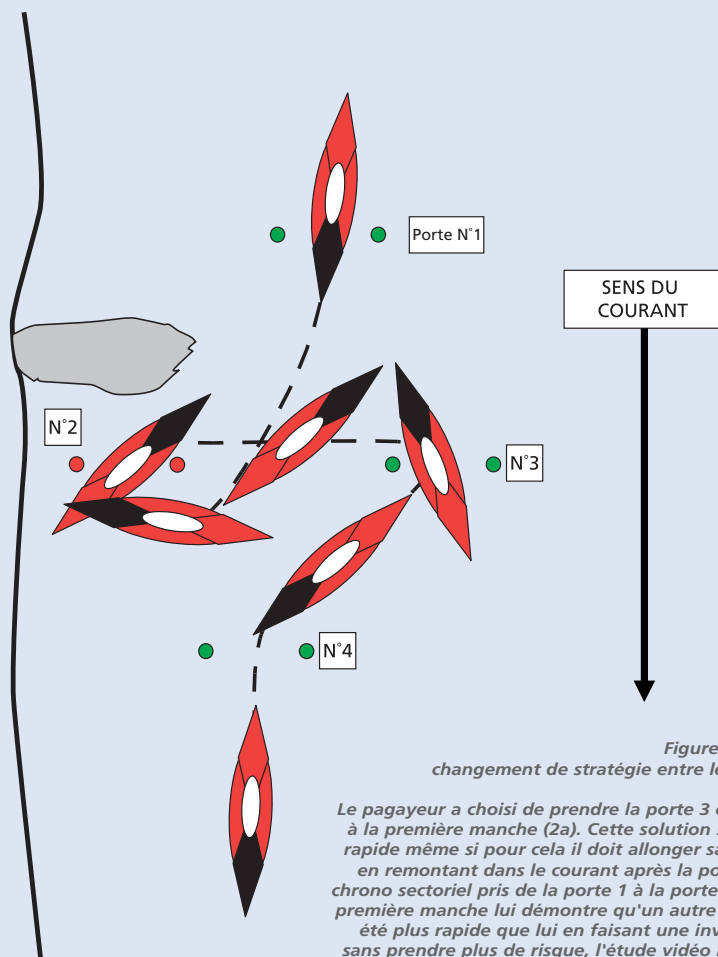
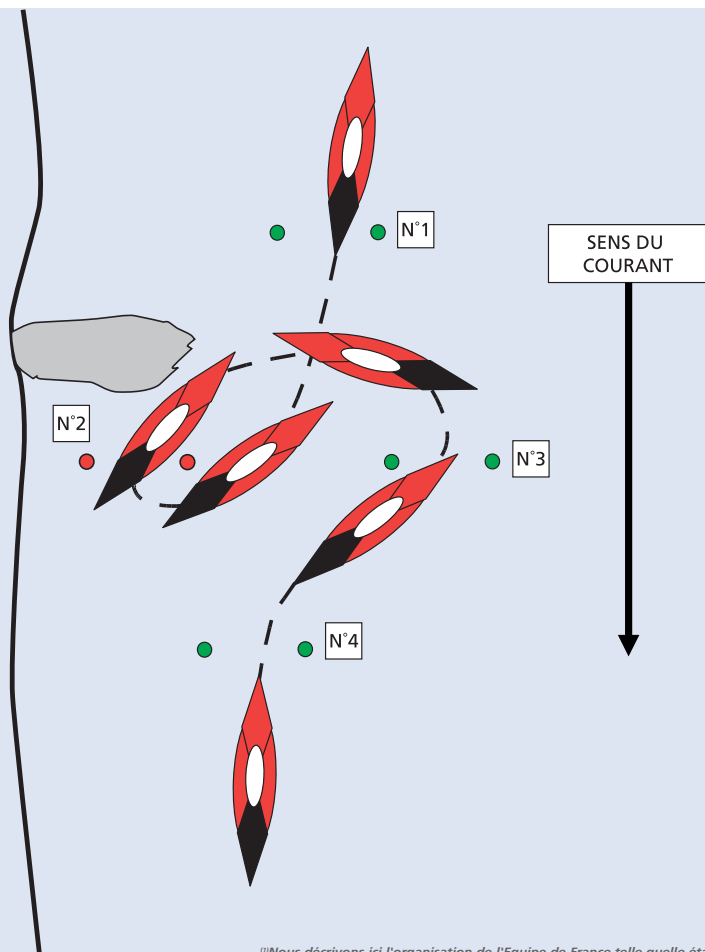


Figure 2a

Figures 2a et 2b :
changement de stratégie entre les manches.

Le pagayeur a choisi de prendre la porte 3 en descente à la première manche (2a). Cette solution semble plus rapide même si pour cela il doit allonger sa trajectoire en remontant dans le courant après la porte 2. Or, le chrono sectoriel pris de la porte 1 à la porte 4 lors de la première manche lui démontre qu'un autre pagayeur a été plus rapide que lui en faisant une inversion (2b), sans prendre plus de risque, l'étude vidéo le confirme. Entre les manches le pagayeur va ainsi étudier secteur par secteur, avec son entraîneur, la réalisation de première manche et construire un nouveau projet de trajectoire pour sa deuxième manche.

Figure 2b



⁽¹⁾Nous décrivons ici l'organisation de l'Equipe de France telle qu'elle était jusqu'en 2000. L'organisation actuelle a évolué vers plus de transversalité : Il y a deux entraîneurs kayak et deux entraîneurs canoë qui se répartissent les pagayeurs. C'est-à-dire que dans une catégorie, deux K1H peuvent avoir l'entraîneur X comme référent et le dernier K1H l'entraîneur Y : la problématique "collaboration et concurrence" au sein d'un même groupe d'entraînement est moins prégnante.

sont plus stables, plus rapides, d'autres sont plus manœuvrantes (elles tournent mieux) et permettent de réaliser des manœuvres plus radicales. Le profil des trajectoires sont ainsi conditionnées : tendues, heurtées, harmonieuses...

Pour chaque manche, le pagayeur définit un registre de navigation qui associe l'engagement physique et sa répartition suivant les secteurs du tracé, jusqu'à la stratégie des choix d'option par rapport à la prise de risque. Les résultats de la première manche influencent bien entendu fortement le registre et les choix de la seconde (figure 2).

Des axes d'entraînement répartis sur l'année :

Au cours d'une manche de slalom la filière prioritairement mise en jeu est l'anaérobie lactique. L'effort est extrême sur 1mn45, la fréquence cardiaque est maximale. Les contractions musculaires en fonction des figures à réaliser sont de types concentriques principalement mais aussi excentriques et isométriques. Les types de force sollicités sont la force endurance, la force explosive.

Le slalomeur s'entraîne en moyenne deux à trois fois par jour, 11 mois sur 12. Musculation en salle, préparation aérobie (footing, vélo, ski de fond, natation, bateau) composent l'ossature de la préparation physique qui s'effectue la plupart du temps collectivement et pratiquement toute l'année.

Les séances en bateau de slalom dans des portes représentent plus de la moitié de l'entraînement. Ces séances sont majoritaires en période de pré-compétition et de compétition.

Les habiletés techniques doivent être développées toute la saison sous forme de répétitions, de gammes. L'innovation technique est permanente en particulier à cause de l'évolution rapide du matériel. Par exemple, un slalomeur change de forme de coque pratiquement chaque année. Aussi les réglages techniques, le travail sur les ressentis, les prises d'information sensibles et visuelles sont entretenues et enrichies sans cesse. Les séances dans des portes en eau vive assez vite sollicitantes (de 15 mn à haute intensité à 45mn) sont très présentes et peuvent alterner avec une navigation sur l'eau plate ou peu courante.

2. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Organisation collective du staff ⁽¹⁾

Un seul entraîneur par catégorie : L'équipe de France de canoë-kayak de slalom olympique est composée de quatre catégories d'embarcation : le kayak homme (K1H), le kayak dame (K1D), le canoë monoplace (C1), le canoë biplace (C2). Un seul entraîneur a la responsabilité d'une catégorie. Il n'existe pas en slalom d'entraîneur personnel.

L'entraîneur de chaque catégorie est nommé par le DTN, les pagayeurs n'ont pas le choix de l'entraîneur. Celui-ci a la responsabilité de la même catégorie au minimum pendant une olympiade, la plupart pendant



deux olympiades. Les quatre entraîneurs olympiques travaillent en synergie, de nombreuses actions sont communes, la moitié des stages, toutes les compétitions importantes ; la collaboration et la complémentarité sont des valeurs fortes. Les décisions importantes sont prises collégialement avec le directeur des Equipes de France de slalom. La plupart des entraîneurs sont répartis sur des Pôles France, entraînent au quotidien, d'autres sont hors Pôle mais se déplacent sur les lieux d'entraînement. Un staff classique compose une équipe en déplacement : entraîneur adjoint, médecin, kinésithérapeute-chiropracteur.

Le Directeur des Equipes de France Slalom et le D.T.N. coordonnent l'ensemble du Staff.

Le groupe C1 Equipe de France

L'équipe de France A de C1 depuis les années 90 oscille entre la première et la seconde place mondiale. Elle est constituée de cinq pagayeurs qui figurent régulièrement dans les huit premiers mondiaux. Ils ont tous une expérience internationale conséquente et trois d'entre eux peuvent gagner un mondial ou les JO. La concurrence est extrême entre eux pour les sélections aux JO et pour les grands événements.

Principes de sélection

Les sélections sont mathématiques à partir d'un décompte de points des deux meilleurs classements de trois courses disputées en cinq jours, en général à quatre mois de l'objectif majeur. Pour les Championnats du Monde quatre embarcations par catégories peuvent concourir, seulement deux au maximum aux Jeux Olympiques.

Organisation de l'entraînement

Les C1 sont répartis et s'entraînent sur les différents pôles France. Ils ne se retrouvent tous réunis que lors des stages Equipe de France. Ces stages durent entre 5 jours (stages en France) à 20 jours (stages lointains, Europe de l'ouest, hémisphère sud), la moitié d'entre-eux sont pluri-catégoriels. Il y a à peu près 60 jours de stages.

L'entraînement sur l'eau est constitué de séances collectives (environ 80%) et de séances individuelles (environ 20%) aussi bien dans les pôles qu'en stages équipe de France.

L'entraînement dans les portes en eau vive se compose de plusieurs types de séances :

Séances techniques

- Séances perfectionnement technique : phases d'apprentissage, acquisitions de nouvelles habiletés, mise au point de nouvelles figures de nouvelles manœuvres, recherche technique,

- Séances systématisation : séance comportant des exercices de stabilisation

d'habiletés (répétitions, gammes...),

- Séances concentration : séance ayant un protocole ciblant la concentration soit un maintien de l'attention sur un domaine précis (le nombre de touches, le nombre d'appuis...).

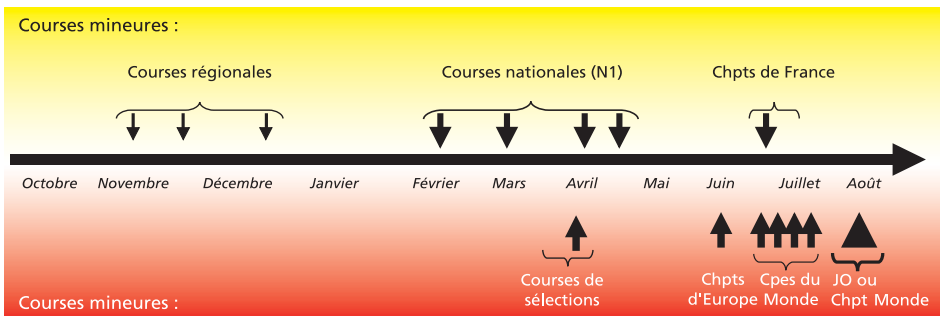
Séances simulations

- Séances concrétisation : séance de répétition de compétition ayant pour objectif la meilleure performance possible aux conditions du moment (chronométrée et jugée, sur le tracé entier ou des parties de tracé, pas nécessairement en concurrence),

- Séances confrontation : séance ayant pour objectif majeur de développer l'esprit de compétition en jouant sur l'émulation, la rivalité (mise en concurrence systématique).

Chaque pagayeur développe son "projet de navigation individuel". Elaboré avec l'entraîneur, il balise la voie à suivre pour progresser. Tous les domaines touchant la

Saison type en Slalom





Pierre Salamé et Tony Estanguet

performance sont traités plus ou moins précisément, mais l'un des plus explorés et balisés est celui du secteur technico-tactique. Sur le plan technique comme sur le plan tactique de nombreux champs peuvent être communs à plusieurs payeurs, d'autres seront plus personnels.

L'entraîneur doit tenir compte du profil de chacun pour que, lors de la préparation d'une séance collective d'entraînement comme pour un planning mensuel, des objectifs communs sensibilisent les payeurs à collaborer ou à se comparer. Sur l'eau vive, dans des portes, il n'y a pas de possibilité de référence par des distances ou des vitesses, contrairement à une piste d'athlétisme, les tracés et la configuration de chaque bassin étant spécifique. La performance n'est évaluable que par rapport à celle d'autres payeurs. La seule référence objective possible réside dans la comparaison chronométrique entre eux.

Aussi il est indispensable pour ceux-ci de s'entraîner ensemble pour s'évaluer s'ils veulent avoir une information fiable sur leurs performances : étalonnage technique, tactique ou physique. Les analyses à partir d'enregistrement vidéo sont également très développées.

Les comparaisons pour s'évaluer touchent de nombreux domaines :

- L'évaluation de la condition physique,
- L'évaluation de manœuvres différentes pour une même figure,
- L'évaluation de trajectoires différentes pour une même figure,
- L'évaluation technico-tactique.

A l'entraînement les collaborations sont nombreuses et commencent souvent à partir des contingences matérielles comme le transport et les tâches collectives tels que le montage ou le réglage des portes. Dans le domaine de la préparation physique la collaboration est souvent de mise, en salle de musculation par exemple.

Dans le domaine technico-tactique la coopération est nécessaire (*figure 3*) et elle commence par le fait d'accepter l'application du même protocole et de jouer le jeu lors de séances de confrontation - comparaison et peut aller jusqu'à la mise en commun de protocole et d'analyse pour tester une nouvelle forme de bateau ou une nouvelle pagaie.

Les séances d'entraînement confrontationnelles, la plupart du temps chronométrées et jugées, mettent en jeu une certaine forme de coopération dans la mesure où les payeurs s'investissent pleinement et échangent, de fait, leur savoir faire. En effet, outre la comparaison chronométrique, les payeurs se voient naviguer, et les séquences sont souvent filmées et analysées.

L'entraîneur profite de cette nécessité de "coopération" pour développer une dynamique de groupe qui lui permettra par mutualisation d'enrichir ses connaissances et d'élargir le panel technico-tactique de chacun les payeurs : des nouvelles habiletés, de nouvelles manœuvres, des trajectoires innovantes.

Cette mutualisation a ses limites, surtout à

l'approche ou lors des compétitions, mais aussi à l'entraînement lorsque, par exemple, l'élément technique mutualisé est le point fort d'un des payeurs, une sorte de "botte secrète" de "spécial" qui peut faire la différence en course. Le donnant-donnant dans ce cas peut être difficile à rendre et la collaboration peut être mal vécue. Loin des échéances, le partage et les échanges sont beaucoup plus intenses qu'à l'approche des courses importantes où, la rivalité prenant le dessus, la préservation individuelle de ses points forts, de sa singularité est prédominante.

L'entraînement avec d'autres catégories d'embarcations est très fréquent ; il permet suivant celles-ci de varier les repères, de comparer des trajectoires et aussi de dédramatiser en sortant de sa catégorie.

3. DILEMME CONCURRENCE / PARTAGE

Dans la catégorie C1 deux problématiques majeures s'opposaient :

- La gestion de la concurrence interne pour un même objectif "course de sélection pour les JO, la médaille d'or à Sydney" par un entraîneur unique.
- Le maintien de la coopération pour profiter de l'effet "émulation" d'un groupe aussi riche sans nuire à la performance individuelle, les 3 saisons sportives qui précédaient les JO.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le groupe C1 présentait un réel potentiel de médaille aux JO, aucun leader

ne se détachait, chacun avait la capacité d'atteindre ce but.

Les pagayeurs se connaissaient bien ils étaient réunis en équipe de France depuis quatre ans, certains en faisait partie depuis huit ans. En terme de management deux options étaient possibles : La première était de profiter du fort potentiel du groupe, grâce à un travail coopératif poussé, pour obtenir une mutualisation des point forts au profit de chacun des pagayeurs.

Cette dynamique soutendait que ceux-ci conçoivent que la mise en commun et l'échange leur permettraient de devenir (le) meilleur. Le danger résidait dans le fait qu'un nivellement par le bas pouvait s'opérer ou que chaque pagayeur perde sa singularité. Assez facile en terme d'organisation car les séances sont collectives, ce mode de fonctionnement requiert du temps pour les échanges et les mises en commun et une capacité de persuasion et d'animation certaine pour l'entraîneur.

La deuxième était d'exacerber la concurrence à l'extrême afin de transcender chaque pagayeur et d'obtenir par l'entretien de la rivalité un niveau supérieur. Cette démarche pouvait entraîner un effet délétère par un repli sur soi-même, un registre personnel de navigation appauvri par le manque de références et aussi une ambiance exécrable. Ce mode de fonctionnement est consommateur de temps, en effet les séances individuelles d'entraînement sont plus nombreuses, les séances vidéo aussi.

Certains pagayeurs étaient sur un mode plutôt participatif, d'autres sur un mode de concurrence et de non-partage. Le fait que l'organisation de l'encadrement était telle qu'une même personne imposée entraîne tous les pagayeurs d'une même catégorie gêne certains athlètes. En effet, ceux-ci mettent en doute la probité et la confidentialité de l'entraîneur par rapport à l'égalité des prestations et de son accompagnement.

Choix de mode d'organisation

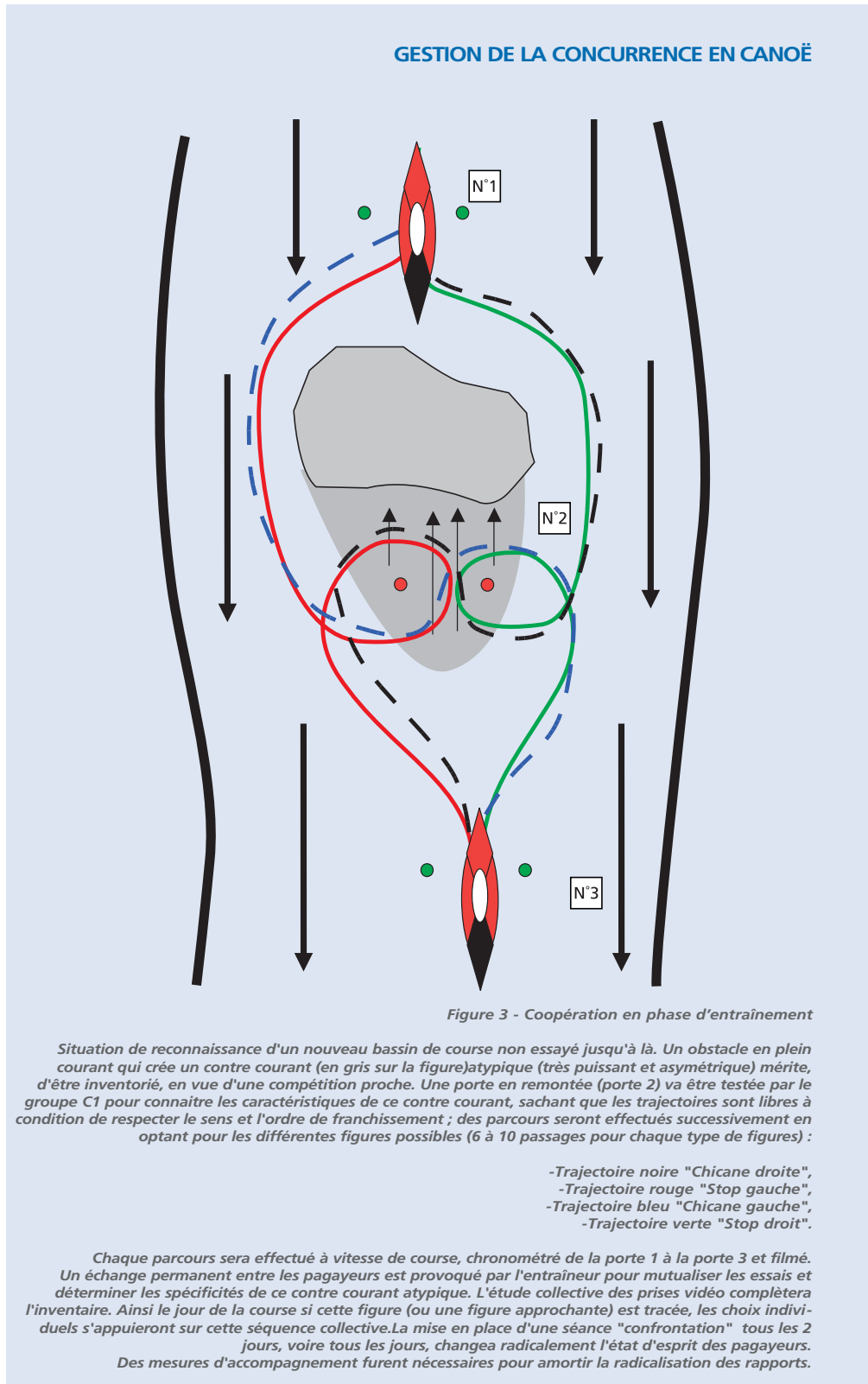
Mon choix d'organisation et de management s'est porté sur une position médiane. Ce choix, mûrement réfléchi fut conditionné par mes expériences antérieures, plutôt axées sur la collaboration et qui semblaient avoir atteint ses limites. L'avis des pagayeurs, qui allait dans le même sens et le travail réflexif entrepris en amont conditionnèrent cette nouvelle stratégie, ma manière de faire et d'être.

Mon nouveau management devait amener à ce que je devienne l'entraîneur de chaque C1, son entraîneur personnel (de type entraîneur exclusif comme on le voit en tennis, avec un managérat individuel), alors que je gardais la responsabilité et le coaching de tous.

Je voulais parallèlement profiter des valeurs intrinsèques de chaque individualité pour stimuler et faire progresser le groupe (option partage) tout en insufflant une forme de concurrence raisonnée et intelligente.

Je devais mettre en place et stabiliser une confiance pleine et entière entre chaque pagayeur et moi-même.

C'est-à-dire qu'en plus d'être la personne



référénte du pagayeur, rôle classique dans notre mode d'organisation fédérale, je me fixais de développer un rapport de confiance totale et entière auprès de chacun, afin qu'il considère que je mettais bien en œuvre tout ce qui était en mon pouvoir et en mes capacités pour qu'il gagne.

Le socle de ma stratégie fut de développer une relation égalitaire avec chaque pagayeur : "à niveau égal - prestations égales", qu'elles soient formelles ou informelles.

Des règles de fonctionnement élaborées avec les athlètes conditionnent tout mon fonctionnement avec eux, y compris nos relations.

En particulier, des règles furent instituées pour aménager la confrontation et la coopération ; la coopération en particulier fut fortement diminuée lors des compétitions et bien ajustée à l'entraînement.

4. DÉCLINAISON PRATIQUE D'UNE ORGANISATION "TRAITEMENT ÉGALITAIRE"

Un nombre important d'adaptations concernait le traitement égalitaire entre moi et chaque pagayeur, afin qu'aucun d'entre eux ne puisse me faire le reproche de favoritisme ou de partialité. Le principe s'appuyait sur le fait de proposer les mêmes prestations à niveau égal de sélection ou de classement en équipe de France. Mes prestations étaient particulièrement sensibles à ce principe d'égalité à l'entraînement et plus encore lors des compétitions car le temps imparti au coaching est limité (1 à 1h30 entre les manches).

À l'entraînement, en stage, je veillais à avoir le même nombre de séances individuelles et de séquences vidéo pour chaque pagayeur ; de même, j'essayais d'équilibrer

mes conseils et mes commentaires au cours d'une même séance ou au cours d'un même stage. Cela pouvait aller jusqu'au temps passé avec chacun en ville, ou au nombre de repas pris côte à côte. En effet, sans ce souci d'équilibre, inconsciemment quelquefois, on se porte naturellement vers les athlètes avec qui l'on a le plus d'affinités ou vers celui qui sollicite le plus de feedback ou d'accompagnement. J'ai dû adapter le format de mes interventions pour cadrer avec le principe égalitaire : du planning annuel jusqu'au programme de stage.

Le mode de sélection

Il était déjà en vigueur et restera non modifié parce qu'il était le premier garant d'égalité. Il est strictement objectif et mathématique. La forme chronométrée de la discipline permet de s'en remettre aux résultats et aux classements.

Ce choix délibéré est primordial pour la relation entraîneur/athlète : celle-ci n'est, au moins sur ce plan, pas soumise aux décisions subjectives souvent source de conflits, il permet de maintenir une relation de confiance. Il en est de même pour la répartition des aides personnalisées qui étaient réglementées et réparties à l'aide d'un barème en fonction des résultats et du profil social (salarié, étudiant etc...).

Le nombre de stages et de compétitions étaient aussi répartis également. J'étais donc vigilant dans mes relations avec les athlètes pour éviter quelconque favoritisme, mais pendant les compétitions mes prestations étaient encore plus réglées et équitables.

Concurrence raisonnée

Durant l'olympiade précédente (1992-1996), l'esprit collaboration était tellement bien ancré qu'un nivellement par le bas s'était développé dans la mesure où chacun se satisfaisait presque de la réussite du partenaire : "dommage, je ne monte pas sur le podium, mais ce n'est pas grave parce que c'est quand même un C1 français". Je limitais les séances "confrontation" dans la mesure où cela compromettrait la coopération et les échanges, aussi le niveau de performance n'atteignait pas son maximum.

Stratégie collective

La régulation du groupe s'opère par le suivi de valeurs et de l'application de principes basés sur le respect de l'autre ; il fallait tendre vers une concurrence raisonnée. Un contrat moral de non dénigrement entre les payeurs ainsi qu'avec moi est instauré, la différence est tolérée tant qu'elle n'entrave pas le fonctionnement collectif et individuel, les actions collectives ne doivent pas entraver l'originalité et la créativité.

Un effort particulier est apporté à la communication interne entre les payeurs et moi-même : informations collectives, emploi du temps de chacun, justifications de fonctionnement individuel... Les malentendus sont ainsi évités au maximum. Pour ce faire, une réunion journalière obligatoire est organisée systématiquement, en général le soir ; ceci est lourd mais la garantie de la bonne communication est à ce prix. La

blague récurrente des payeurs des autres catégories était :

"Allez les C1, en réunion !"

Une confrontation "dure" tous les deux jours est organisée afin d'entretenir un engagement total et que chacun puisse prélever des données objectives sur son état de forme et son niveau. Cela passe par une prise de conscience afin de convaincre que l'investissement personnel sur ce genre de séances est synonyme de progrès individuels, parce qu'il est nécessaire que tous jouent le jeu.

Gestion du groupe en compétition

En compétition, la plupart des échanges entraîneur/athlète sont individuels. Ces échanges à espace dit "privé" représentent les entretiens de face à face entre l'entraîneur et un athlète, isolés et sans possibilité d'échanges avec d'autres intervenants (athlète ou autre). Les séquences collectives ne portent pas sur les projets de performance, mais plutôt sur l'organisation.

Ce mode reste conforme à la collaboration que je souhaitais, plus encline à privilégier les échanges en dyade, avec chaque athlète, pour préserver leur confidentialité et ainsi atténuer les phénomènes de concurrence.

Les échanges individuels ne sont pas répartis de façon aléatoires, l'ordre de ces entretiens et leur durée respectent une disposition relativement stable, pour chaque phase de la compétition : ils sont déterminés en collaboration avec les payeurs (sur des critères de performance, après analyses approfondies des compétitions précédentes) et avant la compétition, et sont ensuite redistribués en fonction des résultats de la première manche et des qualifications (choix préférentiels accordés aux plus performants).

Notion de partage égalitaire

Cette notion entend que je me dois d'accorder la même attention à l'ensemble des payeurs du groupe, sans en privilégier un en particulier. Ainsi, lorsque le temps n'est pas fortement contraint, je prends soin de rencontrer chaque athlète individuellement, tandis que lorsque la contrainte temporelle est trop forte j'adapte les durées en fonction des besoins et profils des sportifs mais je peux aller jusqu'à partager également le temps à disposition.

Pour l'équité, il ne s'agit donc pas que de partager le temps, même en parts égales, entre les sportifs, mais aussi d'adapter le temps de travail individuel en fonction de besoins identifiés. Ces adaptations sont discutées et arrêtées collectivement et appliquées scrupuleusement.

Entre les manches, la séquence vidéo consiste à analyser la première manche, pour en faire un bilan et éventuellement modifier le registre de navigation. Elle s'opère sous forte contrainte temporelle, puisque l'équipe ne dispose que d'une d'heure à 1h30 pour :

- réunir les images vidéo (2 caméras sur le parcours) et les chronos sectoriels ;
- faire les bilans ;
- apporter des modifications au registre de navigation ;
- se changer, récupérer, se faire masser et s'alimenter,

Le coach doit donner un retour privé sur la navigation de chaque acteur engagé dans la compétition, sans dévoiler certaines approches spécifiques, fruits d'un travail de recherche pour chaque payeur qui doit rester "off", sous peine de rupture de confiance. Je suis donc tenaillé d'un côté par l'envie (et la nécessité collective, en terme de performance) de partager le travail de reconnaissance et de recherche de l'ensemble des payeurs dont j'ai la charge, et de l'autre par l'engagement pris de me contraindre à taire certaines informations aux membres du groupe.

Entre les manches le temps disponible est partagé en parties égales, une grosse horloge règle la durée des échanges et ce type de management impose également l'ordre de passage comme une variable à prendre en considération comme critère égalitaire : il est clair que si les échanges s'éternisent avec les premiers, ce sont les derniers prévus qui restent les plus mal lotis.

Le premier à passer bénéficie d'une analyse moins fine compte tenu de la moins bonne connaissance du parcours par l'entraîneur au départ.

Le dernier dispose lui de moins de temps pour reconstruire son parcours et intégrer les éventuelles corrections pour la manche suivante

Après différents essais, la procédure choisie fut que le meilleur de la manche précédente choisisse son créneau et ainsi de suite en fonction du classement pour les autres.

La construction de règles

J'estimais nécessaire d'établir des règles de façon directive (que j'imposais au groupe) et d'en proposer d'autres à l'ensemble des acteurs qui constituent le groupe, pour échanges et éventuellement modification.

Ces règles visaient à optimiser l'organisation le fonctionnement collectifs en spécifiant les modes de collaboration individualisés, en les gérant sur le plan collectif (principe de partage de temps "égalitaire adapté", c'est-à-dire correspondant aux besoins de chacun ou bien "égaux stricts") en respectant les créneaux de temps disponibles.

La mise en place des règles collectives concernait également le principe d'aide prioritaire, mais aussi celui de l'exclusion temporaire des athlètes "out", c'est-à-dire ne pouvant plus aspirer à des résultats sur la compétition (ce qui revenait à accorder leur créneau de temps contraint aux athlètes encore en course pour une manche donnée).

Ce choix se déclinait en fonction de la nature des compétitions (différence notable entre coupe du monde et championnat du monde) pas toujours organisées suivant le même système de contraintes.

