

Capitaliser pour comprendre, comprendre pour capitaliser. Enjeux des savoirs issus de l'expérience dans le sport de haut niveau

Stéphane Couckuyt, Pablo Buznic-Bourgeacq, Nathalie de Beler, Benjamin Delattre, Lydia Deret, Serge Guémard, Bruno Hubert, Jean-Paul Labarthe, Vincent Le Croller, Florian Ouitre

▶ **To cite this version:**

Stéphane Couckuyt, Pablo Buznic-Bourgeacq, Nathalie de Beler, Benjamin Delattre, Lydia Deret, et al.. Capitaliser pour comprendre, comprendre pour capitaliser. Enjeux des savoirs issus de l'expérience dans le sport de haut niveau. Réflexions Sport, 2024, Capitalisation des savoirs issus de l'expérience, 31, pp.6-19. ⟨hal-05070646⟩

HAL Id: hal-05070646

https://insep.hal.science/hal-05070646v1

Submitted on 18 Jun 2025

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.



HAL Authorization

Construire un collectif
avec Étienne Gouy
page 70



INSEP

Réflexions Sport

Numéro spécial

31
Mars
2024

Capitalisation des savoirs issus de l'expérience

Avec

Cécile Avezou (escalade) ■ Jean-Maxence Berrou (pentathlon moderne) ■ Benjamin Bonnaud (voile) ■ Bruno Gajer (athlétisme) ■ Étienne Gouy (combiné nordique) ■ Hugues Przylecki (EDF).

#31 mars 2024

Rédaction
Réflexions Sport

INSEP – 11, avenue du Tremblay
75012 Paris

http://www.insep.fr

▪ Renseignements :
reflexions.sport@insep.fr

▪ Directeur de la publication :
Fabien Canu

▪ Comité d'édition :
Franck Brocherie
Stéphane Couckuyt
Bertrand Daille
Serge Guémard
Gaël Guilhem
Sébastien Le Garrec
Véronique Leseur
Adrien Marck
Jean-François Robin
Patrick Roult
Howard Vazquez
Laure Veyrier

▪ Responsable éditoriale :
Christine Boutin

▪ Chargé de projets rédactionnels :
François-Xavier Mas

▪ Graphiste-maquettiste :
Myriam Bierry

▪ Plateforme de diffusion numérique :
Calaméo®

▪ Crédits photos :
Couverture : ©iStockphoto
Intérieur : © Icon Sport – © iStockphoto – © Freepik – © Florian Ouitre

N° 31 – e-ISSN : 2265-5441



Capitaliser pour comprendre, comprendre pour capitaliser 6

Enjeux des savoirs issus de l'expérience dans le sport de haut niveau



Des sources d'inspiration qui construisent la performance 20

Étude et perspectives pour le développement professionnel des chefs de projet



Bruno Gajer : le ciel bleu comme cible 44



Construire un collectif, avec Étienne Gouy 70

DERNIÈRE PARUTION

SKATEBOARD
De la rue aux Jeux olympiques

Sous la direction de
Charly Machemehl
Préface de Boris Darlet
Éditeur : INSEP-Éditions
Hors collection
Date de parution : janvier 2024
ISBN : 978-2-86580-266-1
Nombre de pages : 166 p.
Prix : 22 €

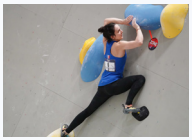


84 « La capacité à mettre en émulation ses collaborateurs est fondamentale pour la performance », avec Hugues Przylecki



« Le chef de projet d'arrêt de tranche est un agrégateur de compétences »

98 Observer et explorer pour accompagner les grimpeurs vers leur sommet de performance, avec Cécile Avezou



118 Et vous, quel est votre système d'activité d'entraîneur ? avec Benjamin Bonnaud et Jean-Maxence Berrou



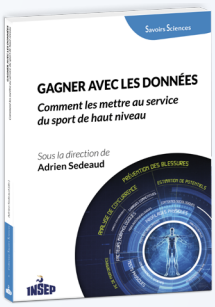
144 FOCUS Les productions INSEP-Éditions

À PARAÎTRE

GAGNER AVEC LES DONNÉES

Comment les mettre au service du sport de haut niveau

Adrien Sedeaud (Sous la dir.)
Éditeur : INSEP-Éditions
Collection : Savoirs Sciences



Pour recevoir les prochains numéros

Revue disponible uniquement en ligne : Calaméo®

Ont contribué à ce numéro :
Cécile Avezou
Jean-Maxence Berrou
Benjamin Bonnaud
Pablo Buznic-Bourgeacq
Stéphane Couckuyt
Nathalie de Beler
Benjamin Delattre
Lydia Deret
Étienne Gouy
Serge Guémard
Bruno Hubert
Jean-Paul Labarthe
Vincent Le Croller
Pascal Lièvre
Florian Ouitre
Hugues Przylecki

#31 mars 2024

Les auteurs

Pablo Buznic-Bourgeacq

est professeur en sciences de l'éducation et de la formation à l'université de Caen Normandie et membre du laboratoire CIRNEF. Il développe ses travaux dans une approche interdisciplinaire en sciences humaines particulièrement sensible aux champs clinique et didactique. Sa formation en STAPS, son doctorat en didactique de l'EPS et sa pratique, en tant que sportif et entraîneur, en volley-ball en particulier, le conduisent à porter un intérêt pour le monde de l'entraînement sportif.

Stéphane Couckuyt

est chef de projet formation et capitalisation des connaissances au pôle Formation de l'INSEP et chercheur associé au laboratoire LIRTES de l'université Paris-Est Créteil. De formation universitaire en STAPS et sciences de l'éducation et de la formation, il est titulaire d'un doctorat sur la question de la capitalisation des savoirs issus de l'expérience (2017). Après plus de dix années comme head-coach et directeur sportif de clubs de karaté et kickboxing, ses problématiques actuelles portent sur la formation et la capitalisation.

Nathalie De Beler

Nathalie De Beler est ingénieure chercheuse au sein du département Périclès de la R&D d'EDF, groupe Facteurs organisationnels et humains, depuis 2008. Ergonome de formation, elle réalise depuis trente ans des études et projets sous l'angle des facteurs humains dans plusieurs domaines d'activité dits « à risques ». Son large champ d'expertise couvre la contribution aux processus de conception et transformation des organisations, des collectifs et des outils de travail, ainsi que la réalisation de diagnostics, le recueil et l'analyse des compétences singulières d'experts.

Benjamin Delattre

est chercheur associé au laboratoire CIRNEF de l'université de Caen Normandie. Docteur en sciences de l'éducation et de la formation et agrégé d'EPS, il coordonne le parcours Éducation physique et sportive à l'INSPE Normandie Caen, dont il est codirecteur. Ses travaux se situent dans une approche interdisciplinaire en sciences humaines, particulièrement sensible aux conditions philosophiques, épistémologiques et pédagogiques des pratiques d'enseignement et d'apprentissage des élèves.

Lydia Deret

est docteure en sciences de l'éducation et de la formation et chercheuse associée au laboratoire CIRNEF de l'université de Caen Normandie. Retraitée de l'Éducation nationale, elle a occupé des postes d'enseignante, conseillère pédagogique, inspectrice et adjointe à la directrice académique de la Manche. Elle s'est particulièrement intéressée à la place de l'EPS à l'école primaire et a piloté le suivi des labellisations « Génération 2024 ». Ses travaux portent essentiellement sur l'analyse de l'activité de l'enseignant.

Serge Guémard

est chargé de mission de l'Observatoire des pratiques et des métiers du sport de haut niveau, au sein du Pôle Formation de l'INSEP. Son travail porte actuellement sur les questions de communautés de pratique, d'organisation apprenante, de gestion des connaissances et de capitalisation des savoirs issus de l'expérience professionnelle. Agent de l'INSEP depuis trente ans, il a débuté sa carrière professionnelle comme entraîneur, professeur d'EPS puis cadre en fédération.

Bruno Hubert

est professeur en sciences de l'éducation et de la formation à l'université de Lille et membre du laboratoire CIREL. Après avoir été instituteur puis professeur de lettres en collège et en lycée, il a

d'abord formé les enseignants et s'est spécialisé dans la didactique de l'écriture. Il a parallèlement développé des méthodologies narratives ancrées dans la recherche biographique et le champ des histoires de vie pour l'analyse de l'activité professionnelle. Au fil des années, il a construit une expertise dans l'écriture de l'expérience qu'il a éprouvée sur les métiers de l'éducation, de la santé et du social.

Jean-Paul Labarthe

est chef du groupe Facteurs organisationnels et humains (FOH) au sein de la R&D d'EDF. Après une formation universitaire en ergonomie et en ingénierie informatique, il a exercé pendant une dizaine d'années des missions de conseil et d'expertise sur la prise en compte des FOH dans les industries à risques (spatial, aéronautique, défense, transports, production d'énergie). Il a rejoint la R&D d'EDF pour réaliser des études et piloter des projets de recherche sur la prise en compte des FOH dans la conception des nouveaux réacteurs nucléaires. Il est administrateur à la Fondation de recherche pour une culture de la sécurité industrielle (Foncsi).

Vincent Le Croller

est formateur et chef de projet formation à l'INSEP. Ancien international de hockey sur gazon, il a occupé plusieurs fonctions au sein de la Fédération française de hockey : manager des équipes de France, responsable de pôle, entraîneur et directeur technique national adjoint. Professeur de sport et titulaire du BEES deuxième degré, il coordonne des formations sur les dimensions méthodologique et technologique liées à l'analyse de la performance et à l'individualisation de l'entraînement. Il intervient enfin sur des missions d'accompagnement et conduite de projets de performance (Dakar – 2026, Coach 2024).

Pascal Lièvre

est professeur émérite en sciences de gestion et membre du laboratoire Clerma de l'université Clermont Auvergne. Ancien président de l'association Gestion des connaissances société et organisation (AGeCSO), il mène depuis plus de dix ans un programme de recherche sur le management des situations extrêmes. Son travail porte notamment sur la créativité et l'innovation via les mécanismes de fabrique des idées (idéation). Il s'intéresse également à la figure de l'expert et à la gestion des connaissances.

Florian Ouitre

est maître de conférences en sciences de l'éducation et de la formation à l'université de Caen Normandie et membre du laboratoire CIRNEF. Ses recherches s'organisent autour de la didactique de la formation professionnelle, la construction de compétences disciplinaires et ou professionnelles et la didactique de l'Éducation physique et sportive. Il travaille aujourd'hui à la capitalisation des savoirs issus de l'expérience d'entraineurs de haute performance, mais aussi des enseignants experts.

Les chefs de projet dont l'expérience a été capitalisée

Cécile Avezou, entraîneure nationale d'escalade.

Jean-Maxence Berrou, entraîneur national de pentathlon moderne.

Benjamin Bonnaud, entraîneur national de voile.

Bruno Gajer, entraîneur national d'athlétisme.

Étienne Gouy, ancien entraîneur national de combiné nordique.

Hugues Przylecki, ancien chef de projet d'arrêt de tranche chez EDF.

Capitaliser pour comprendre, comprendre pour capitaliser

Enjeux des savoirs issus de l'expérience dans le sport de haut niveau



Stéphane Couckuyt
Pablo Buznic-Bourgeacq
Nathalie de Beler
Benjamin Delattre
Lydia Deret
Serge Guémard
Bruno Hubert
Jean-Paul Labarthe
Vincent Le Croller
Florian Ouitre



Qu'est-ce que la capitalisation des savoirs issus de l'expérience et quels en sont les enjeux dans l'écosystème sportif ? Comment renvoyer aux professionnels du sport des clés de performance d'experts, liées à leurs expériences personnelles ? Des projets de recherche et développement sont en cours sur ces questions. Quelques-uns de leurs résultats, ainsi que des exemples de productions réalisées dans ce cadre, sont l'objet de ce numéro spécial.

© Istockphoto

« L'expérience est une source fondamentale de la connaissance, elle est actuellement par trop négligée, il convient de la capitaliser. » (De Zutter, 1994, p. 51)

Depuis 2021, le pôle formation de l'INSEP, la R&D d'EDF et un collectif de chercheurs mènent un projet sur la capitalisation des savoirs issus de l'expérience. Réalisé dans les domaines du sport de haut niveau et de l'industrie nucléaire, il porte sur les chefs de projet de performance, notamment les managers et head coach dans le domaine sportif et les chefs de projet d'arrêt de tranche dans le domaine nucléaire. Ce travail comporte deux volets : les sources d'inspiration des chefs de projet et leurs clés de performance. Il répond à plusieurs enjeux et s'inscrit dans une démarche qui traverse plus largement nos sociétés contemporaines, le rapport au travail et l'apprentissage tout au long de la vie. Ce numéro propose une sélection de textes réalisés dans le cadre de ce projet pour inspirer les acteurs et favoriser l'instauration d'une culture de la capitalisation dans les organisations sportives.

Qu'est-ce que la capitalisation des savoirs issus de l'expérience ?

Capitaliser des savoirs issus de l'expérience est une démarche ancienne, dont on trouve des traces dans l'Antiquité (Briquel, 2020 ; Vesperini, 2017). Elle répond à la nécessité de ne pas inventer ce qui l'a déjà été, pour des raisons de gain de temps, d'efficacité, mais aussi pour éviter de reproduire des situations à haut risque. Faire un débriefing à la suite d'une contre-performance aux Jeux olympiques ou d'une grave blessure, faire le retour d'expérience de l'accident nucléaire de Fukushima ou d'opérations militaires (Fast, 2006) en sont des exemples.

Un projet de capitalisation a pour finalités la génération (mise au jour), la régénération (mise à jour) et la circulation de savoirs. Il s'agit d'impacter le développement professionnel en partant de l'expérience *intime* et capitale pour un professionnel, pour arriver à du savoir *extime*[1] et utile à d'autres professionnels. Il peut être décomposé en trois étapes. La première étape de conception du projet permet de définir l'expérience que l'on souhaite capitaliser, les personnes qui la portent, et de déterminer qui sera le public destinataire. C'est également le moment d'envisager les ressources humaines et financières pour mener le projet. La deuxième étape concerne la mise au jour de l'expérience, souvent intime et peu explicitée. Elle aborde les process de captation, le traitement, le croisement et la mise en forme du matériau collecté. La dernière étape, essentielle, est la mise en circulation auprès du public-cible, souvent d'autres entraîneurs de haut niveau dans notre cas. Cette étape pose de nombreuses questions telles que le choix des supports, la manière de faciliter l'accès aux données et leur appropriation par les professionnels, tout en préservant leur potentiel inspirant. Enfin, il s'agit de s'interroger sur les manières de croiser et d'actualiser ces savoirs. Une ressource

1 Ce savoir est dit « extime », car il permet à autrui d'accéder à une partie de l'expérience d'un professionnel, généralement considérée comme intime.

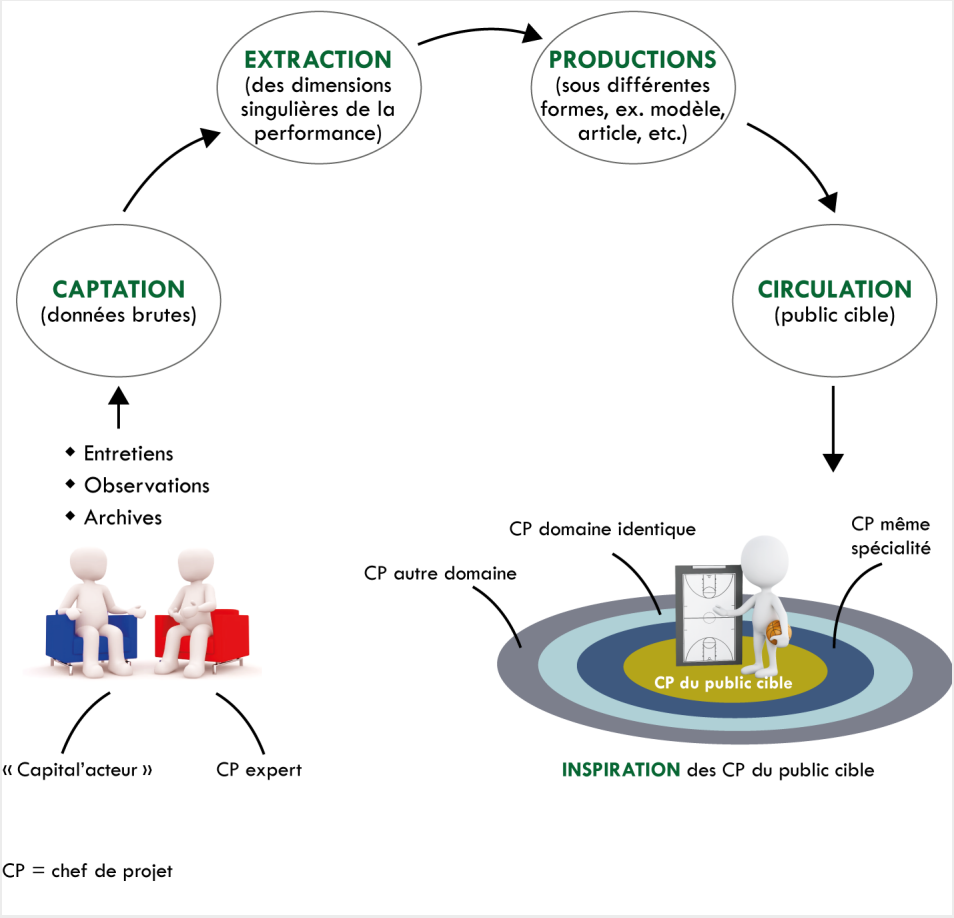


Figure 1 – Les processus de capitalisation des savoirs issus de l'expérience : de la captation à la circulation.

immatérielle telle que des savoirs issus de l'expérience a en effet pour vocation de circuler auprès d'un public-cible et de lui apporter une valeur ajoutée par rapport aux savoirs et pratiques déjà connus et maîtrisés. La figure 1 reprend une partie de ces étapes, de manière simplifiée car linéaire, non systémique dans la présentation.

Quelques repères sur la capitalisation

Si de nombreuses démarches non formelles ont été menées, des projets de capitalisation des savoirs ont été structurés et rationnellement mis en œuvre. Pour mieux

comprendre cette problématique, il est intéressant de revenir sur le contexte général de « société du savoir » dans lequel ces projets s'inscrivent et sur des repères temporels concernant la capitalisation dans l'écosystème sportif.

Une société du savoir

Depuis les années 1980, sous des démarches/concepts divers – « patrimoine immatériel », « société du savoir », « knowledge management » « économie du savoir » (David et Foray, 2002) – des réflexions, communautés et propositions autour de la capitalisation des savoirs apparaissent. Becker (1983) est un des premiers à conceptualiser un capital humain, immatériel, lié à l'expérience, aux compétences, aux savoirs.

Un boom a lieu dans les années 1990, avec les écrits de Schön (1994) sur le « savoir caché dans l'agir professionnel » ou ceux de Nonaka et Takeuchi (1997) autour de l'apprentissage dans les organisations. La capitalisation des savoirs est effectivement en lien avec les questions d'apprentissage et de formation. Un consultant-formateur engagé dans le domaine humanitaire, notamment en Amérique du Sud, rédige un écrit fondateur pour les milieux sociaux-humanitaires en matière de capitalisation de savoirs issus de l'expérience (De Zutter, 1994). Les organisations internationales ne sont pas en reste, avec l'OCDE (1996) qui pose les fondements de la « knowledge society » et l'UNESCO (2005) qui, au côté du patrimoine matériel de l'Humanité, reconnaît « le patrimoine immatériel » ainsi que le mouvement mondial vers des sociétés basées sur le savoir. Dans le contexte de société post-industrielle, le savoir du professionnel est aujourd'hui reconnu comme un capital essentiel dans les entreprises (Bouchez, 2014). Cela entraîne la création de postes de « knowledge manager » et de communautés regroupant chercheurs et professionnels du sujet.

Vers une structuration pérenne de la capitalisation dans le milieu sportif

Dans le domaine du sport, une démarche de capitalisation est menée avec l'entraîneur de basket-ball John Wooden dans les années 1970 (Tharp et Gallimore, 1976). Vingt ans plus tard, le professeur Salmela publie un ouvrage, *Great job coach* (1996), à partir des savoirs issus de l'expérience d'entraîneurs canadiens ayant des succès internationaux.

En 1999, l'INSEP organise un colloque sur la formation des entraîneurs du futur dans le cadre des « Entretiens de l'INSEP ». Un certain nombre de cadres du sport de haut niveau (entraîneurs, DTN, responsables de formation, etc.) soulignent le besoin de compagnonnage et de transmission de l'expérience (Hélal et Napias, 2001). Dans les actes de cet événement, intitulé « Former des entraîneurs demain », Pierre Salamé, alors entraîneur national de canoë-kayak slalom, argumente en faveur de la capitalisation des savoirs d'entraîneurs en reconversion ou en retraite : « Différents moyens existent, depuis la compilation des documents et comptes rendus réalisés par l'entraîneur (à visées assez réduites) jusqu'à la formalisation de l'expertise » (Salamé, 2001, p. 65). Gérard Bosc, alors chargé de mission à la préparation olympique, évoque la création d'une académie pour des rencontres d'entraîneurs et d'un conservatoire pour pérenniser leurs savoirs sous formes écrites et audiovisuelles :



© Istockphoto

> « [Si] des solutions ne voyaient pas le jour, si les connaissances de ces experts tombaient dans l'oubli, si leur immense savoir ne continuait pas à servir le sport français après leur départ, il faudrait s'interroger sérieusement sur la rentabilité de l'investissement de l'État, en matière de sport d'élite. » (Bosc, 2001, p. 161-162)

Martine Cornillon (2004), alors responsable de la formation continue des entraîneurs à l'INSEP, propose également de capitaliser ces connaissances en vue d'en faire des ressources pour les entraîneurs. Dans les mêmes années, différents protagonistes tels que Philippe Fleurance et Sylvie Pérez contribuent à l'émergence de temps de partage de l'expérience entre entraîneurs dans l'établissement. Ils coordonnent les actes d'une autre édition des « Entretiens de l'INSEP », « Interrogations sur le métier d'entraîneur(e) », où ils soulignent que « les conditions dans lesquelles la professionnalité, les compétences, l'expérience se forment et peuvent être efficacement transmises et capitalisées n'ont fait que trop rarement l'objet de réflexions/actions approfondies » (Fleurance et Pérez, 2008a, p. 208). Fabien Canu et Patrick Ranvier, alors en charge de la préparation olympique et paralympique, vont dans le même sens :

> « [L]a capitalisation des connaissances et des expériences dans le domaine de l'entraînement est un des enjeux majeurs. Celles acquises par nos aînés doivent pouvoir être accessibles aux jeunes entraîneurs qui débutent leur carrière. Ne pas reproduire les mêmes erreurs, ne pas réinventer ce que d'autres ont défriché avant nous est fondamental pour aller de l'avant et entrer de plain-pied dans la profession avec un capital confiance minimum […]. Il convient aussi que l'expérience des disciplines pourvoyeuses de médailles puisse profiter à toutes les autres, que les expériences malheureuses des uns préviennent les risques chez les autres » (Canu et Ranvier, 2008, p. 37).

À partir de 2012, des travaux menés dans le cadre de l'établissement portent explicitement sur la capitalisation de l'expérience des entraîneurs de haut niveau français. C'est le cas d'une recherche doctorale (2013-2017, Couckuyt, 2017) et d'un projet de capitalisation de l'expérience de sportifs, entraîneurs et directeurs techniques nationaux autour de « l'Or olympique ».

Depuis 2017, le Pôle formation de l'INSEP porte la mission Observatoire des pratiques et des métiers du sport de haut niveau. Tout à la fois « think tank », ressource pour les établissements du réseau grand INSEP et opérateur de projets structurants en matière de capitalisation, cette mission a pour objectif de contribuer à structurer, mutualiser et pérenniser les démarches de capitalisation des savoirs issus de l'expérience. L'École des cadres du sport, différents établissements du réseau grand INSEP et des fédérations se saisissent aussi de cette question, comme en témoignent les projets menés par divers collègues, ainsi que la diversité des participants à la journée nationale du 28 juin 2023, dédiée à cette thématique.

La capitalisation des savoirs et son proche parent la gestion des connaissances (ou « KM » pour « Knowledge Management ») sont d'ailleurs une des quatre missions de l'École des cadres du sport. Un rapport ministériel a directement porté sur cette thématique (Cathelineau, 2022), tandis que le document cadre du projet « Ambition Bleue » soulignait l'importance de ces dimensions dans la haute performance (Agence Nationale du Sport, 2020). Enfin, l'INSEP en a fait un des axes forts de son projet d'établissement 2023-2025.

Pourquoi capitaliser des savoirs issus de l'expérience dans le sport de haut niveau ?

Le primat de l'expérience

La capitalisation des savoirs est travaillée par l'Observatoire avec une attention particulière sur les savoirs issus de l'expérience professionnelle. En effet, en s'intéressant à l'agir des entraîneurs et aux ressources qu'ils mobilisent, deux écarts sont documentés, entre ce qui est proposé, d'une part en formation d'entraîneur et d'autre part dans les apports de la recherche, et ce qui est utilisé, voire requis, dans la pratique réelle du métier (Fleurance et Pérez, 2008b ; Fukazawa-Couckuyt, 2021).

A contrario, le primat de l'expérience en matière d'efficacité professionnelle est largement documenté dans le domaine du sport. Plusieurs études ont démontré que l'entraîneur s'appuie principalement sur son expérience et celle de pairs pour prendre des décisions et agir (p. ex. Erickson *et al.*, 2008 ; Fukazawa-Couckuyt *et al.*, 2021 ; Werthner et Trudel, 2006). Ce primat s'explique entre autres par la réalité de l'activité de l'entraîneur. Elle repose en effet sur des mécanismes souvent non explicités et peu aisés à formaliser (Fleurance et Pérez, 2008b). Elle est également complexe, c'est-à-dire qu'elle répond à une perspective systémique : tous les éléments de l'activité sont interconnectés, de sorte qu'agir sur un élément a potentiellement un impact sur les autres (p. ex. Bowes et Jones, 2006 ; Côté *et al.*, 2007 ; Fauquet et Fleurance, 2008 ; Fleurance, 2006). Elle est enfin dynamique, contingente et située, avec survenue

d'obstacles, de dilemmes, d'imprévus, de paradoxes, dans des contextes de simultanéité, d'ambiguïté et d'incertitude (p. ex. Côté *et al.*, 2007 ; Fleurance, 2006 ; Jones, 2006), qui demandent adaptation et flexibilité. Toute logique applicationniste atteint donc rapidement des limites. L'entraîneur est dans une rationalité contingente et située.

Turnover élevé, échanges insuffisants entre pairs : la capitalisation a tout son sens

L'expérience est donc cruciale. Pour autant, rien ne justifie à ce stade la nécessité de la capitaliser par des démarches régulières et formelles. En effet, nous pourrions considérer que l'entraîneur élabore son expérience en entraînant et qu'il bénéficie de celle des pairs en échangeant avec eux. Étudions cela de plus près.

La distinction entre vécu et expérience est fondamentale pour comprendre l'élaboration de l'expérience en entraînant. Devenir expérimenté nécessite du temps et une posture d'analyse critique et constructive du vécu. Dans un contexte intense où le temps de recul sur l'activité n'est pas toujours pris, le turnover extrêmement élevé des entraîneurs olympiques (Burlot *et al.*, 2019) n'est pas des plus favorables pour l'élaboration de leur expérience en matière de Jeux olympiques et de haute performance. Si ce turnover est discutable en termes de développement professionnel, il est ainsi actuellement. Dans ces circonstances, la capitalisation est essentielle. Elle permet de ne pas perdre de précieux savoirs d'entraîneurs qui, tôt ou tard, vont faire partie du contingent de *off-boarding* (départs en retraite, démissions, licenciements, etc.), limitant ainsi « les pertes de compétitivité en conservant des "expertises en actes" des anciens souvent très efficaces » (Wittorski, 2015, p. 8). Elle est aussi un moyen de faciliter l'arrivée en poste et l'exercice des missions des nouveaux entraîneurs (Wittorski, 2015), le *on-boarding*, afin qu'ils puissent s'inspirer de ces savoirs pour s'adapter et avoir des réponses ou des inspirations face aux problématiques rencontrées.

En ce qui concerne les échanges entre pairs, il est démontré que, dans les milieux professionnels, la transmission directe ne va pas de soi et ne suffit pas toujours (Wittorski, 2015). D'après leurs propos, les entraîneurs de haut niveau en France échangent insuffisamment et communiquent peu leur expérience : « c'est un problème en France, les entraîneurs ne laissent pas beaucoup de traces », « on ne l'organise pas assez et chacun vit un peu dans sa bulle » (verbatims d'entretiens avec des entraîneurs dans Fukazawa-Couckuyt *et al.*, 2021). Pourtant, dans la haute performance, accéder à des propos de pairs, directement ou indirectement, est un moyen privilégié pour poursuivre son développement professionnel : « Les entraîneurs qui vivent dans la zone à risque de la haute performance n'ont d'oreilles que pour leurs pairs » (Onesta *et al.*, 2018, p. 16).

D'autres enjeux liés à la capitalisation

D'autres éléments plaident en faveur de la mise en œuvre de politiques de capitalisation des savoirs issus de l'expérience des entraîneurs.

Dans un contexte de concurrence internationale exacerbée, ne pas perdre les savoirs développés par des entraîneurs expérimentés relève en effet d'enjeux élevés et

multiples. Les savoirs issus de l'expérience sont ainsi indispensables aux processus d'innovation. Ils permettent en outre de renouveler les apprentissages tant individuels que collectifs et les cultures d'entraînement. Les processus d'apprentissage étant pour une large part basés sur le mimétisme (Wulf, 1999), il est compréhensible que les entraîneurs reproduisent ce qu'ils ont vécu par le passé. Si une étude récente montre que des entraîneurs experts ont pu s'inspirer de leurs expériences, y compris en opposition, pour créer leur propre conception, et que d'autres sources d'inspiration les structurent (Fukazawa-Couckuyt *et al.*, 2021), la capitalisation peut contribuer à questionner la reproduction de son propre vécu.

Capitaliser les savoirs issus de l'expérience permet également de conserver le patrimoine immatériel du sport français, véritable héritage culturel. Pour les formateurs, ces savoirs sont utiles pour l'apprentissage des futurs professionnels et en termes d'ingénierie de formation (Zeitler, Guérin et Barbier, 2012). Plus largement, l'enjeu est aussi de produire des savoirs *par* et *pour* les entraîneurs, avec une terminologie de pairs. En outre, le savoir est un capital vivant. Comme le soulignait Bès (1998), il y a constamment un double mouvement d'enrichissement et d'oubli, dont les parts respectives peuvent être modifiées par l'adoption de démarches actives, à l'échelle tant individuelle que collective. Plus précisément, si l'on ne veille pas à le capitaliser, l'actualiser, l'enrichir, le savoir subit différents processus qui altèrent sa valeur et sa valorisation (Couckuyt, 2017 ; Watson, 2020) : surabondance, stagnation, érosion, dégradation, fuite, voire perte, obsolescence, dépréciation, fragmentation, rétention par certains individus, etc.

Enfin, la capitalisation contribue à la reconnaissance symbolique des entraîneurs de haut niveau et de leur capacité à produire des savoirs, dans le cadre d'une profession et d'individus peu valorisés et reconnus, ce qui génère d'importantes insatisfactions (Burlot *et al.*, 2019 ; Onesta *et al.*, 2018).

Un projet inédit de capitalisation et d'étude qui arrive à terme

Dans ce contexte où la capitalisation des savoirs issus de l'expérience des acteurs du sport de haut niveau est nécessaire, la structuration des process est un enjeu important. Dans l'objectif global de donner aux sportifs et entraîneurs un avantage concurrentiel pour progresser durablement et devenir champions olympiques et paralympiques, l'INSEP travaille depuis 2017 sur l'amélioration continue des dispositifs de capitalisation des savoirs d'expérience d'entraîneurs. Mais tout rationaliser, articuler et légitimer prend du temps et fait appel à de multiples champs scientifiques et expérientiels. Les acteurs insépiens de ce champ sont en outre convaincus que les idées percutantes, efficaces et efficientes, viennent aussi par des collaborations.

Un partenariat tripartite

Un projet d'étude autour de la capitalisation est ainsi mené depuis 2021, à propos des sources d'inspiration des entraîneurs chefs de projet et de leurs clés de performance. Soutenu par la Fondation Groupe EDF dans le cadre de son mécénat de projets en vue des JOP 2024, il repose sur et s'adosse à une collaboration scientifique et technique avec

l'implication de l'INSEP[2], de la R&D EDF[3] et de deux laboratoires, l'un de l'université Clermont Auvergne[4] (2021) et l'autre de l'université de Caen Normandie[5] (2022-2023). Le collectif de travail actuel comprend dix chercheurs et cadres du mouvement sportif, membres de ces institutions.

Deux volets d'étude : sources d'inspiration puis clés de performance

Lors d'un premier volet d'étude, huit chefs de projet ont collaboré autour de la question des sources d'inspiration qui ont construit la performance. Qu'est-ce qui inspire celles et ceux qui sont reconnus comme experts, comme durablement performants ? Ce volet est développé dans un des articles de ce numéro.

Le second volet a vu dix chefs de projets collaborer avec l'équipe, via le partage de certaines de leurs clés de performance, façons de faire, façons d'être, qui permettent d'agir en dégageant de la performance quand on entraîne ou manage une équipe de sportifs de haut niveau. La finalité du partenariat est triple : mettre au jour et faire circuler des savoirs d'entraîneurs pouvant contribuer à la performance des pairs, produire des savoirs structurants pour les acteurs de projets de capitalisation, demande explicite motivant le fait de faire appel à des chercheurs et, de façon concomitante, élaborer une production scientifique reconnue sur le sujet.

En partant de l'expérience singulière de chaque entraîneur expert pour faire émerger des savoirs utiles, inspirants pour les autres acteurs de la haute performance sportive, le principal enjeu du second volet est de documenter des méthodes pertinentes pour optimiser certaines étapes des projets de capitalisation. En effet, la capitalisation travaille sur l'expérience, très efficace dans le contexte du sujet qui la développe. Intime, elle s'avère particulièrement ancrée dans des situations réelles, dans des contextes singuliers. Pour en tirer un capital utile à autrui, extime, les processus apparaissent délicats. La compétence du chef de projet se donne à voir comme une connaissance de l'ordre de la « bonne configuration », mobilisée « au bon moment », à « bon escient », une forme de « savoir-y-faire » contenant une très forte part de contingence. Or, dans une perspective de formation, de partage, de circulation de ce type de savoir, un travail de formalisation apparaît pourtant nécessaire. Il s'agit alors de parvenir à le faire circuler par des moyens qui n'altèrent pas son potentiel d'inspiration pour les pairs, voire le magnifient, de manière à ce qu'il soit inspirant pour les autres entraîneurs. Depuis le début de l'année 2022, notre équipe travaille cette question en combinant données empiriques et théoriques, valorisées lors de webinaires professionnels, de colloques scientifiques et à travers la publication de rapports.

Originalité de l'étude, les enjeux de la haute performance sportive et les travaux

2– Pôle Formation, avec notamment par ordre alphabétique : Stéphane Couckuyt, Serge Guémard et Vincent Le Croller.

3– Groupe Facteurs organisationnels et humains, avec par ordre alphabétique : Nathalie De Beler et Jean-Paul Labarthe.

4– Laboratoire CleRMa, avec le professeur Pascal Lièvre.

5– Laboratoire CIRNEF, avec par ordre alphabétique : Pablo Buznic-Bourgeacq, Benjamin Delattre, Lydia Deret, Bruno Hubert et Florian Ouitre.

menés par le Pôle formation de l'INSEP font écho aux problématiques de la performance industrielle d'EDF, particulièrement dans le domaine des projets d'arrêts de tranche (PAT) pour la maintenance des réacteurs nucléaires. Ainsi, quelques chefs de projet « d'arrêt de tranche[6] » (CPAT) ont fait partie du panel. Cela a notamment enrichi l'étude pour les aspects de management d'équipe et de travail dans la complexité. Les proximités entre les CPAT et les chefs de projet performance sportive sont développées dans l'article sur les sources d'inspiration.

Comme dans tout projet de capitalisation, la question de la circulation des savoirs captés et mis en forme est centrale. C'est à ce titre que notre collectif a proposé ce numéro, dédié principalement à la circulation d'une partie des savoirs de chefs de projet experts ayant collaboré à l'étude.

Enjeux et perspectives de ce numéro

Dans cette étude sur la capitalisation de l'expérience, l'adage « capitaliser pour comprendre, comprendre pour capitaliser » (Couckuyt, 2017, p. 28) a été suivi, s'inscrivant dans le postulat de plusieurs auteurs qu'il faut transformer le monde pour le comprendre et le comprendre pour le transformer.

Ce numéro vise plusieurs publics, inscrits dans des temporalités différentes. À court terme, les textes visant à partager des idées de pairs peuvent être des sources d'inspiration pour les entraîneurs et managers en route vers Paris 2024. Ils sont amenés toujours et plus encore à prendre des décisions, à agir dans des contextes mouvants, contraints, à fortes pressions et concurrentiels, entre routine, adaptation et création, où le gain marginal, la bonne idée au bon moment, font parfois toute la différence. À moyen et long termes, faire circuler ces savoirs capitalisés est essentiel pour la contribution au patrimoine de savoirs expérientiels de nos acteurs de la performance, pour leur formation tout au long de la vie professionnelle. Enfin, comme souligné précédemment, la reconnaissance des entraîneurs fait parfois défaut en France. Or, la parution d'articles sur l'expérience de pairs à destination d'autres pairs est une forme de reconnaissance appréciée par les entraîneurs. À ce titre, ce numéro s'adresse tant aux entraîneurs et managers en devenir, expérimentés ou experts, qu'aux personnes en charge de leur formation ou information.

Un article prolonge cette introduction en se centrant sur les résultats de l'étude menée autour des sources d'inspiration des chefs de projet haute performance. Suivent cinq productions variées, visant à la circulation de clés de performance d'entraîneurs et managers de haut niveau. Certaines de ces productions sont classiques dans leur forme, d'autres plus innovantes. C'est le cas de « Bruno Gajer : le ciel bleu comme cible », qui repose sur le propos d'un chef de projet, entraîneur national d'athlétisme, couplé à une part de fictionnalisation des clés de performance. Nous parlons de « roman de haute performance ».

6– Arrêt de Tranche : phase d'arrêt de la production d'électricité pour maintenance des installations, qui se déroule en mode projet.

Les deux articles suivants sont organisés autour d'une thématique ou problématique professionnelle. Dans « Construire un collectif », Étienne Gouy, chef d'équipe du combiné nordique pendant plus de dix ans et désormais directeur saut et ski à la Fédération française de ski, livre son expérience de cet aspect fondamental de la performance sportive. Une problématique au cœur du management, commune à d'autres secteurs, comme l'illustre l'article suivant. Dans « La capacité à mettre en émulation ses collaborateurs est fondamentale pour la performance », Hugues Przylecki, chef de projet d'arrêt de tranche pendant près de dix ans, livre sa vision de son rôle dans la performance collective.

Deux modélisations de l'activité et des préoccupations professionnelles de chefs de projets complètent ce numéro, et à travers elles, leurs clés de performance. Pour Cécile Avezou, entraîneure nationale d'escalade, il s'agit d'« observer et explorer pour accompagner les grimpeurs vers leur sommet de performance ». La modélisation du « système d'activité de deux entraîneurs nationaux », Benjamin Bonnaud pour la voile et Jean-Maxence Berrou pour le pentathlon moderne, permettent enfin d'apprécier les différentes conceptions, du métier d'entraîneur, de l'athlète, de la discipline, de l'entraînement, qui orientent la manière dont un entraîneur évolue. Des valeurs donc, mais aussi des contingences qui parleront à tous les acteurs du sport de haut niveau.

Nous remercions la Fondation Groupe EDF pour son accompagnement depuis 2021, via son mécénat financier, son mécénat de compétence, sa clairvoyance et son habileté à monter de tels projets. ■

Bibliographie

Agence Nationale du Sport. (2020). *Projet Ambition Bleue. Pour une France performante aux JOP 2024* (p. 93). Agence Nationale du Sport - Pôle haute performance.

Becker, G. S. (1983). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Bès, M.-P. (1998). La capitalisation active des connaissances. Principes, contextes et obstacles. *Annales des Mines*, 38-51.

Bosc, G. (2001). Spécificité des formations d'entraîneurs pour le haut niveau. *Les Cahiers de l'INSEP, 29*. https://doi.org/10.3406/insep.2001.1576

Bouchez, J.-P. (2014). Autour de « l'économie du savoir » : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux. *Savoirs*, *34*(1), 9. https://doi.org/10.3917/savo.034.0009

Bowes, I. et Jones, R. L. (2006). Working at the edge of chaos: Understanding coaching as a complex, interpersonal system. *The Sport Psychologist*, *20*(2), https://doi.org/10.1123/tsp.20.2.235

Briquel, D. (dir.). (2020). *Écriture et transmission des savoirs de l'Antiquité à nos jours*. Éditions du Comité des travaux historiques et scientifiques. https://doi.org/10.4000/books.cths.8121

Burlot, F., Delalandre, M., Joncheray, H., Demeslay, J., Julla-Marcy, M., Fukazawa-Couckuyt, S. et Menon, P. (2019). *Les conditions de travail des entraîneurs de haut niveau en France—Partie 1 Analyse qualitative* (p. 94) [Rapport olympique d'enquête]. Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance.

Canu, F. et Ranvier, P. (2008). Le métier d'entraîneur d'hier à aujourd'hui. *Les Cahiers de l'INSEP, 39*(1), 33-38. https://doi.org/10.3406/insep.2008.1990

Cathelineau, J. (2022). École des cadres—La capitalisation des savoirs (p. 21). Ministère chargé des sports.

Cornillon, M. (2004). La formation au métier d'entraîneur. Dans J. Saury et C. Sève (dir.), *L'entraînement : les entraîneurs et leurs pratiques* (p. 103-118). Revue EPS.

Côté, J., Young, B., North, J. et Duffy, P. (2007). Towards a definition of excellence in sport coaching. *International journal of coaching science, 1*(1), 3-17.

Couckuyt, S. (2017). *La capitalisation de savoirs issus de l'expérience à partir du discours d'entraîneurs de haut niveau experts* [Thèse en Sciences de l'Éducation et de la Formation]. Université Paris-Est.

David, P. A. et Foray, D. (2002). Une introduction à l'économie et à la société du savoir. *Revue internationale des sciences sociales*, *171*(1), 13. https://doi.org/10.3917/riss.171.0013

De Zutter, P. (1994). *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*. Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme.

Erickson, K., Bruner, M. W., McDonald, D. J. et Côté, J. (2008). Gaining insight into actual ans preferred sources of coaching knowledge. *International Journal of Sports Science & Coaching, 3*, 527-538.

Fast (2006). Le retour d'expérience renseignement : capitalisation de l'expérience pratique tirée des opérations Iraqi Freedom (OIF) et Enduring Freedom (OEF). *Doctrine, 9*, Article 9.

Fauquet, C. et Fleurance, P. (2008). « Travailler à bien penser », c'est reconnaître la complexité de l'action humaine. L'expérience de l'entraînement des sportifs de haut niveau. Éditorial de l'InterLettre Chemin Faisant - MCX-APC, 41, Article 41.

Fleurance, P. (2006). *Rapport d'étude sur les référentiels professionnels et de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance »* (p. 101). Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative.

Fleurance, P. et Pérez, S. (2008a). *Interrogations sur le métier d'entraîneur(e). Cahiers de l'INSEP, 39*.

Fleurance, P. et Pérez, S. (2008b). L'oubli de l'expérience : un déficit d'explication dans l'approche des phénomènes de l'entraînement ? *Cahiers de l'INSEP, 39,* 13-29. https://doi.org/10.3406/insep.2008.1988

Fukazawa-Couckuyt, S. (2021). Dépasser le gap entre production de savoirs scientifiques et utilisation par les praticiens. *Actes de la 11e Biennale de l'ARIS : Former des citoyens physiquement éduqués : un défi pour les intervenants en milieux scolaire, sportif et des loisirs*, https://popups.uliege.be/sepaps20/index.php?id=461

Fukazawa-Couckuyt, S., De Beler, N., Guémard, S., Labarthe, J.-P., Le Croller, V. et Lièvre, P. (2021). *Sources d'inspiration des Chefs de Projet pour la haute performance sportive. Caractérisation et dispositifs de gestion en vue des JO 2024* (p. 146) [Rapport d'étude]. Pôle Formation, Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance ; R&D, Électricité De France ; Laboratoire CleRMa, Université Clermont-Auvergne. Ce projet a bénéficié du soutien de la Fondation Groupe EDF.

Hélal, H. et Napias, F. (dir.). (2001). Former des entraîneurs demain. *Cahiers de*

l'INSEP, 29. https://www.persee.fr/issue/insep_1241-0691_2001_num_29_1

Jones, R. (2006). Dilemmas, Maintaining "Face," and Paranoia: An Average Coaching Life. *Qualitative Inquiry, 12*(5). https://doi.org/10.1177/1077800406288614

Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université.

OCDE. (1996). *The knowledge-based economy* (OCDE/GD(96)102; p. 46).

Onesta, C., Gilot, F., Henard, N., Le Fur, M.-A., Normand, B. et Ourahmoune, S. (2018). *Mission d'étude pour la haute performance sportive* (p. 33). Ministère des Sports ; CNOSF ; CPSF.

Salamé, P. (2001). Entraîneur national, un nouveau métier ? *Les Cahiers de l'INSEP, 29*(1). https://doi.org/10.3406/insep.2001.1565

Salmela, J. H. (1996). *Great job, Coach! Getting the edge from proven winners*. Potentium.

Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Éditions Logiques.

Tharp, R. G. et Gallimore, R. (1976). What a coach can teach a teacher. *Psychology Today, 9*, 75-78.

UNESCO. (2005). *Vers les sociétés du savoir : rapport mondial de l'UNESCO*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141907

Vesperini, P. (2017). La culture antique était-elle une « culture de la transmission » ? Façons grecques et façons romaines de faire passer les savoirs. ASDIWAL. *Revue genevoise d'anthropologie et d'histoire des religions, 12*(1), 113-134. https://doi.org/10.3406/asdi.2017.1085

Watson, J. (2020). *Knowledge erosion and degradation: a single case-study of knowledge risks and barriers in a multi-business organisation* [Thèse de doctorat]. Institute for Sustainable Industries & Liveable Cities, Victoria University. https://vuir.vu.edu.au/id/eprint/40722

Werthner, P. et Trudel, P. (2006). A new theoretical perspective for understanding how coaches learn to coach. *Sport psychologist, 20*(2). https://doi.org/10.1123/tsp.20.2.198

Wittorski, R. (2015). Les questions posées par la transmission du travail. Dans R. Wittorski (dir.), *Comprendre la transmission du travail* (p. 7-24). Champ Social éditions.

Wulf, C. (1999). *Anthropologie de l'éducation*. L'Harmattan.

Zeitler, A., Guérin, J. et Barbier, J.-M. (2012). La construction de l'expérience. *Recherche & formation, 70*, 9-14. https://doi.org/10.4000/rechercheformation.1806

Des sources d'inspiration qui construisent la performance

Étude et perspectives pour le développement professionnel des chefs de projet



Stéphane Couckuyt
Nathalie de Beler
Serge Guémard
Jean-Paul Labarthe
Vincent Le Croller
Pascal Lièvre



En 2021, l'INSEP, la R&D d'EDF et un laboratoire de sciences de gestion (CleRMa, UCA) ont conduit une recherche autour des sources d'inspiration des chefs de projet haute performance dans les domaines du sport et de l'industrie nucléaire. Des similitudes apparaissent dans les deux activités, caractérisées par un management de situations complexes marquées par un fort enjeu, l'incertitude et la nécessité de s'adapter. Qu'apporte les résultats de l'étude aux problématiques de développement professionnel et de performance dans l'agir ? Un éclairage est ici proposé à partir du point de vue de spécialistes des trois univers.

© Freepik

Le présent article est une version remaniée et synthétique du rapport à diffusion restreinte : S. Fukazawa-Couckuyt, N. De Beler, S. Guémard, J.-P. Labarthe, V. Le Croller et P. Lièvre, *Sources d'inspiration des Chefs de Projet pour la haute performance sportive. Caractérisation et dispositifs de gestion en vue des JO 2024* (2021). Ce projet a bénéficié du soutien de la Fondation Groupe EDF.

Avant de travailler sur les clés de performance – la focale de ce numéro –, la question des sources d'inspiration qui ont construit la performance des chefs de projet dans les domaines du sport et de l'industrie du nucléaire a rassemblé pendant une année trois équipes : le pôle Formation de l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP), le groupe Facteurs organisationnels et humains (FOH) de la R&D d'EDF et le programme « Management des situations extrêmes » du laboratoire CleRMa de l'université Clermont Auvergne (UCA).

Cette question est centrale. Si, de manière commune aux secteurs nucléaire et sportif, les savoirs issus de l'expérience professionnelle sont reconnus en tant que ressources rapidement mobilisables et dimensions de la performance durable (Casse et Reverdy, 2018 ; Fukazawa-Couckuyt *et al.*, 2021), dès 2006, un rapport dans le milieu du sport de haut niveau mettait en évidence que « les conditions dans lesquelles la professionnalité, les compétences, l'expérience se forment et peuvent être efficacement transmises et capitalisées n'ont que trop rarement fait l'objet de réflexions/actions approfondies » (Fleurance *et al.*, 2006, p. 19-20). Cette recherche constitue ainsi la genèse des travaux consacrés aux clés de performance. Par ailleurs, mieux comprendre ce qui construit la performance d'un chef de projet, tel un head-coach ou un manager d'équipe, est central pour contribuer à sa formation continue, à son accompagnement, à sa montée en compétences.

Nous avons réalisé une enquête qualitative auprès d'« experts » en matière de management de projet, dans deux secteurs présentant de grands enjeux en matière de performance : celui des entraîneurs préparant les Jeux olympiques – chefs de projet haute performance sportive ou CPHPS – et celui des chefs de projet « arrêt de tranche[1] » (CPAT) dans l'exploitation des centrales nucléaires. Cette réflexion s'appuie sur deux hypothèses. La première repose sur le constat qu'un chef de projet soumis à de forts enjeux en matière de résultats doit faire face à de multiples problèmes imprévisibles qui questionnent sa capacité à avoir des idées en permanence pour « faire face ». Il y aurait donc un lien entre la capacité à avoir des idées et la performance de ce chef de projet. La seconde repose sur la proximité qui existe entre les entraîneurs olympiques, « chefs de projet performance » (Fleurance *et al.*, 2006, p. 10), et les chefs de projet qui ont la responsabilité de la maintenance des centrales nucléaires en assurant ce qu'on appelle les arrêts de tranche. Nous défendons l'idée que ces deux types de chefs de projet relèvent de la même catégorie. En effet, nous pouvons les classer dans la

1–Un arrêt de tranche est l'arrêt d'un réacteur nucléaire pour maintenance des installations de production d'électricité.

catégorie des « projets d'exploration », où se côtoient de forts enjeux et une forte incertitude (Lièvre, 2016). Il était donc pertinent de réaliser une étude comparative de ces deux terrains.

Cette enquête a été construite dans une démarche de « Grounded Theory » (Glaser et Strauss, 1967), qui se propose de construire des théories fondées sur les données, afin de rendre plus compréhensibles les résultats pour les praticiens. Cette méthodologie s'est construite en opposition avec la méthode hypothético-déductive issue de la science classique ; elle revendique une approche spécifique pour les sciences sociales, dite abductive, qui consiste à construire une conjecture plausible en référence avec un questionnement de départ. Une analyse comparative continue est réalisée entre les données dans un premier temps, qui aboutit à la construction de catégories dites « indigènes » mais ayant une certaine généricité. Dans un second temps, l'analyse comparative se poursuit entre les catégories précédemment construites et la littérature. Le choix des cas étudiés repose sur les premiers résultats, avec une volonté d'accroître la variété des situations qui font l'objet de l'enquête, afin d'aboutir à ce qu'on appelle un état de saturation, signifiant que l'investigation d'un nouveau cas n'apporte pas de nouveaux éléments. Dans le cas étudié ici, nous n'avons pas atteint le seuil de saturation. Nous rendons compte ici des premiers résultats de cette enquête, inédits et matières à réflexion.

Nous avons sélectionné et interviewé sur un mode non directif, centré sur la question : « Quelles sont les sources d'inspiration qui ont construit ta performance ? », quatre experts du sport et quatre experts de l'industrie nucléaire. Les critères de définition d'un expert ont été construit sur la base des travaux de Gary Klein (2008), chef de file du « Naturalistic Decision Making », tout en tenant compte de la littérature spécifique de chaque domaine (Fukazawa-Couckuyt et Robin, 2020). Nous avons ainsi croisé des critères objectifs de performance, mais aussi des critères subjectifs de reconnaissance par les pairs de cette expertise.

Chaque équipe a produit sa propre analyse des résultats en fonction des programmes respectifs en cours. Notre article propose de reprendre les principales conclusions de chaque équipe, celle de l'INSEP dans un premier temps, puis celle de la R&D d'EDF et enfin l'équipe du CleRMa.

Le point de vue des acteurs de la mission Observatoire (INSEP, Pôle formation)

Cette étude montre que les entraîneurs de haute performance sont en quête permanente d'idées à travers des sources d'inspiration, afin de nourrir leur envie continuelle de progresser : « OK, on est champion du monde, derrière est-ce qu'on reproduit les mêmes programmes ? Non. Qu'est-ce qu'on va chercher en plus ? » Les sources d'inspiration viennent donc nourrir directement les savoirs, conceptions, compétences professionnelles et, en fin de compte, la performance humaine. Mais les apports des sources d'inspiration sont-ils uniquement de ce registre ? Qu'est-ce qu'une source d'inspiration ? Quels sont les résultats de l'étude en matière de développement professionnel ?

La motivation du chef de projet

Les enquêtés évoquent la motivation comme moteur primordial. Les sources d'inspiration n'ont de raison d'être que parce qu'ils exercent leur métier avec conviction et envie : « Sans passion de ce métier très exigeant, il n'y a pas d'inspiration. » Si certaines sources d'inspiration contribuent à la « connaissance », d'autres viennent irriguer la « motivation » du chef de projet.

Anatomie d'une source d'inspiration : vers un modèle fonctionnel

Il est possible de caractériser de manière générique une source d'inspiration, à travers quatre dimensions :

- **La source rencontrée par le professionnel**. Des éléments sont propices à l'émergence : manque, conflit, controverse, communication, confiance, altérité, empathie, envie continuelle de progresser.
- **L'inspiration que cette source amène**. Inspiration située, singulière, qui amène à enrichir ou modifier ses propres clés de performance.
- **Le contexte de mobilisation**, c'est-à-dire dans quelle(s) situation(s) c'est inspirant.
- **L'effet sur l'activité, sur la performance.** En distinguant performance et résultat, performance individuelle et collective, temporalités courte, moyenne et longue.

Un exemple :

[Durant sa carrière sportive] : « Ça me stressait beaucoup cette situation d'être si tôt projeté dans le grand bain de la compétition, je cherchais donc des inspirations, et il se trouve qu'à cette époque-là, aucun de nos entraîneurs n'était formé dans la dimension de la préparation mentale. » « Il se trouve que j'avais commencé à lire des bouquins sur le Budo » [qui lui donne des clés pour lier mental, physique et technique].

À cela s'agrègent, sur la même thématique, des rencontres avec des experts d'une discipline sportive connexe, avec un spécialiste de la préparation mentale…

- **Inspiration :** imagerie mentale, respiration abdomino-ventrale, etc. Cela s'intègre dans une vision de l'entraînement cognitif, éprouvée durant trente années de carrière comme entraîneur et formateur.
- **Situation de mobilisation :** ses entraînements et compétitions durant sa carrière sportive, puis comme entraîneur et formateur.
- **Effet sur la performance :** rupture de performance… en tant que sportif, avec une dizaine de podiums internationaux, une place dans le top 5 mondial puis, en tant qu'entraîneur, des podiums mondiaux en juniors et seniors, en France et à l'étranger.

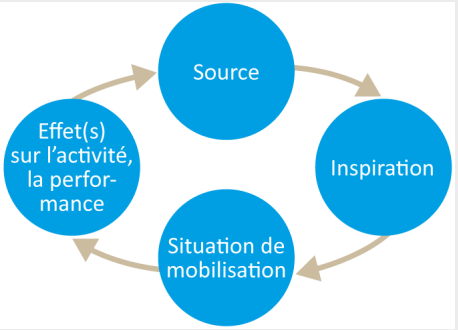


Figure 1 – Anatomie d'une source d'inspiration.

Résultats en matière de développement professionnel

Sources d'inspiration prédominantes : de l'ordre de l'altérité

Inspirés des travaux de Werthner et Trudel (2006), trois types de situations de développement professionnel ont permis de classer chaque source d'inspiration exprimée par les CP experts. Bien que toutes basées sur les mécanismes de l'élaboration de l'expérience par le sujet, les sources d'inspiration sont ainsi réparties selon trois « moteurs » distincts :

- Un type de situations à dominante d'auto-socio-transformation « formelle », où l'aspect social désigne une ou des personnes dont le mandat est explicitement de contribuer à la transformation du sujet ou du groupe (par ex. formateur, coach, accompagnateur, etc.). Ce type est ressorti avec une unique occurrence.
- Un type de situations à dominante d'auto-socio-transformation « non formelle », où l'aspect social désigne des pairs et non-pairs qui interagissent sans présence d'une personne ayant mandat de transformation de l'individu ou du groupe. Ce type est ressorti avec quinze occurrences.
- Un type de situations à dominante d'auto-transformation. Ce type est ressorti avec dix occurrences.

Ainsi, les sources d'inspiration liées à des situations non médiées par un formateur/accompagnateur, mais en lien avec le social, sont prédominantes. Au sein de cette catégorie, nombreuses sont les sources d'inspiration mentionnant des pairs. Cela rejoint la littérature sur les apprentissages des entraîneurs (Cushion et Nelson, 2013 ; Werthner et Trudel, 2006), les entraîneurs de haute performance n'ayant « d'oreille que pour leurs pairs » (Onesta *et al.*, 2018, p. 16).

Pour autant, les experts ont aussi listé une diversité d'individus non-pairs ou pairs d'un autre domaine parmi leurs sources d'inspiration :

- Des pairs d'autres sports, y compris étrangers, « qui ont les *mêmes ambitions* que toi […], ça te fait réfléchir et ça crée d'autres sources d'inspiration qui permettent de faire des choix et d'être créatif. Donc je pense qu'il faut écouter les histoires des uns et des autres, ça permet déjà de prendre du recul, parce que c'est vrai qu'on est toujours un peu au taquet » ; « comme on a les mêmes problématiques, on finit par discuter de comment on les gère et donc on s'enrichit ».
- Les entraîneurs qu'ils ont eus quand ils étaient athlètes.
- Leurs staffs, avec du *coworking*, dont un élément de différenciation avec l'individu qui est source d'inspiration : âge, expérience, point de vue, parcours antérieur, compétences.
- Des spécialistes type préparateur mental, accompagnateur scientifique de la performance, pas forcément spécialistes du sport encadré par le CP, ce qui questionne la place de l'entre-soi : « Ça ne se limite pas forcément aux entraîneurs, mais j'ai envie de dire d'autres experts ou des gens très expérimentés. »
- Les camarades de promotion et les entraîneurs expérimentés intervenant lors de leurs formations, via une ouverture sur d'autres disciplines.

Ceci questionne la place de l'altérité dans le développement professionnel. Avoir une ouverture, des échanges interdisciplinaires est une piste de développement professionnel pour les entraîneurs.

Résultat concomitant, qu'autrui soit source d'inspiration n'est possible que sous certaines conditions, regroupées sous la notion de « connecteur de sens » : être également dans la recherche d'une performance, avoir une ambition élevée, avoir des contraintes ou un contexte similaire, être très compétent et/ou très charismatique, avoir des fonctions comparables, partager des problématiques, etc. Néanmoins, la présence d'un ou plusieurs connecteurs de sens est favorisante mais non suffisante pour créer l'inspiration. Tout est ensuite filtré : « comme une triangulation, ça repasse par ton expérience personnelle ».

L'inspiration peut être de différentes natures. Elle n'est pas systématiquement synonyme de filiation, connivence, voire orthodoxie, mais aussi potentiellement de rupture, confrontation, désaccord. Dit autrement, le potentiel d'inspiration n'est pas nécessairement corrélé au degré d'accord du sujet avec la source d'inspiration : une personne à la vision de la performance diamétralement opposée peut constituer une source d'inspiration majeure. Établir que l'inspiration peut aussi être liée à des controverses est porteur, via le développement d'idées hors normes, possiblement corrélées à des ruptures de performance. La controverse professionnelle est par ailleurs identifiée comme un des leviers pour qu'un collectif reste dynamique et performant (Clot, 2008).

Si les échanges avec d'autres professionnels sont parmi les sources d'inspiration les plus évoquées, il y a un paradoxe entre la croyance que cela va prendre du temps dans un contexte déjà tendu et le constat réalisé une fois dans la situation d'échange :

> « Des fois, prendre le temps, "perdre le temps" soi-disant, au départ, d'aller se réunir une ou deux journées, eh bien après on est bien plus efficaces et on va bien plus vite. »
>
> « C'est sûr que des échanges, c'est ce que je trouve le plus efficace. »
>
> « On ne l'organise pas assez et chacun vit un peu chacun dans sa bulle. Au contraire d'autres pays. »

Ces échanges favorisent une grande efficacité et peuvent être un des premiers moyens de pratiquer une forme de recul réflexif. Ces constats, partagés par les CPAT, invitent à réfléchir : comment faire en sorte d'en faire davantage ?

D'autres situations non médiées sont décrites par les participants. Comme le souligne l'un d'eux, tout est potentiellement source d'inspiration, si cela fait écho avec l'activité de la personne. Par exemple, deux CPHPS évoquent un travail de synthèse de leurs conceptions, comme ayant été très « formateur ».

Faible représentation de la formation et de la science

La dimension correspondant à la présence d'un médiateur dont l'intention est de contribuer à la transformation du sujet (situation de formation classique) est la parente pauvre des sources d'inspiration citées. Sa faible adéquation avec la performance professionnelle est soulignée.

Si les apports scientifiques sont peu évoqués dans les sources d'inspiration qui ont construit la performance sportive, ils le sont comme un préalable structurant dans le domaine nucléaire. Ils ne permettraient pas la

performance dans ce domaine, mais seraient nécessaires pour mener à bien la mission.

Cette partie des résultats, congruente avec la littérature sur le fossé existant entre savoirs scientifiques et utilisation dans l'entraînement sportif (Fukazawa-Couckuyt, 2021), invite à poursuivre les recherches pour réduire le fossé et optimiser le rapport entre action, expérience et science.

Continuum de l'expérience : l'entraîneur, un individu au développement protéiforme

Cette étude pointe l'importance d'une carrière diversifiée avec des responsabilités croissantes et/ou des missions à enjeux de plus en plus élevés. En effet, aucun CPHPS n'a commencé à entraîner directement les meilleurs seniors. Tous décrivent, parmi leurs sources d'inspiration majeures, leurs premières années professionnelles comme entraîneurs de l'équipe de France junior, d'un club élite ou encore de seniors d'un premier niveau international.

Outre les formations et l'exercice professionnel, certains éléments de vie personnelle sont des sources d'inspiration construisant la performance professionnelle. C'est le cas de l'enfance ou d'une passion qui a des dénominateurs communs avec le métier de chef de projet, par exemple en termes de management (stratégie militaire) ou de rythme (pratique de la musique). C'est aussi le cas de la carrière sportive (pour les CPHPS) ou d'une pratique sportive personnelle, en parallèle de la carrière professionnelle. Il peut enfin s'agir de différentes ouvertures sur d'autres mondes, telles que des lectures hors champ sportif et entraînement (p. ex. la philosophie).

Un résultat pour la formation et l'accompagnement est donc qu'être performant dépend d'une trajectoire singulière, protéiforme et qui ne se limite pas à la sphère professionnelle. Nous parlerons d'un parcours diversifié et idiosyncratique (Werthner et Trudel, 2009). Toutes les dimensions du vécu d'un individu concourent à constituer son expérience. Le concept de continuum de l'expérience (Durand *et al.*, 2013) permet de rendre compte de cela et d'appréhender le développement professionnel des chefs de projet performance sportive de manière systémique.

Accompagner un sportif exceptionnel

Le fait d'avoir eu en charge des problématiques singulières, inhabituelles, liées à l'encadrement d'un ou plusieurs sportifs d'exception qui challengent est décrit comme très inspirant par l'ensemble des CPHPS :

> « C'est plus moi du coup qui me suis inspiré de lui [...] j'ai appris beaucoup de X. »
>
> « J'ai énormément appris et évolué de ma relation avec Y [...] il a déjà tout gagné. Ça m'a obligé à creuser un peu plus et à casser une certaine routine [...] il est évident que ça a été déterminant dans mon évolution. »

Cela interpelle : prépare-t-on les entraîneurs à être sensibles à cette dimension ? Quelles sont les conditions pour maximiser l'inspiration ?

Accéder à de l'information médiatisée

L'accès à de l'information sous des formes écrites (article, livre), audios (podcast) ou

encore vidéos apparaît dans les propos comme nécessaire et regorgeant de potentielles sources d'inspiration. Les propos des entraîneurs font état tant de contenus liés au sport (témoignage vidéo d'un pair) qu'ouvrant vers d'autres domaines (livres de philosophies orientales), via une diversité de supports. Dans un monde saturé d'informations, l'enjeu est d'accéder aux bonnes informations au bon moment. Aussi, ce type de source d'inspiration nous interpelle quant aux questions d'infobésité, de classement, d'accessibilité et de circulation des informations les plus pertinentes.

Points d'étonnement : ce qui apparaît chez les CPAT uniquement

Le compagnonnage, source d'inspiration pour les CPAT, n'apparaît pas dans les entretiens des CPHPS. Pour les CPAT, ce compagnonnage fonctionne dans les deux sens de la relation : tant les plus expérimentés que soi, que les moins expérimentés que l'on accompagne, peuvent être des sources d'inspiration. Évoquer des chefs de projet d'autres domaines (par ex. un chef d'orchestre) est étonnamment également une spécificité des CPAT.

Quelques outils pour le développement professionnel des entraîneurs

En reprenant le récent rapport de Burlot *et al.* (2019, p. 27), les quatre CPHPS sont associables au « premier profil d'entraîneurs, très engagés pour ce qui est de leur investissement temporel dans le métier, qui disent progresser tout au long de leur carrière. Ils se disent toujours à la recherche de nouveaux procédés, de nouvelles méthodes ». Identique chez les quatre CPAT, ce résultat interroge. Pour s'inscrire dans une recherche durable de haute performance, cette quête régulière de sens, d'outils et de connaissances est-elle incontournable ? Si oui, comment mettre en œuvre un écosystème propice à la motivation et à l'idéation, dans une perspective de performance humaine et durable ? À travers ses différents résultats, l'étude vient préciser et mieux fonder les choix de dispositifs en ce sens, via l'auto-(socio)-transformation :

- Créer des communautés de pratique (Culver et Trudel, 2008 ; Wenger, 1998). Ces communautés, auto-organisées, visent un développement professionnel de leurs membres par le partage de problématiques et d'expériences concrètes.
- Considérer les lieux et temps de travail comme une ressource pour le développement professionnel : « *Work has to become learning and learning has to become work* », pointent Rynne et ses collaborateurs à propos des instituts sportifs tels que l'Australian Institut of Sport (2006, p. 229). Observation d'autres entraîneurs, entraînement/travaux en commun, encadrement de sportifs exceptionnels sont quelques activités qui contribuent à renforcer la dimension « environnement d'apprentissage » d'un établissement sportif.



© istockphoto

- Dès la carrière d'athlète et durant la carrière d'entraîneur, favoriser le mentorat (le mentor est un expert de l'activité qui peut servir de modèle au mentoré dans le cadre d'une relation durable et singulière), l'accompagnement (l'accompagnateur est un expert qui favorise le recul sur la pratique) et le compagnonnage (un expérimenté et un « apprenti » font ensemble) (Erickson *et al.*, 2008 ; Hélal et Napias, 2001). Sans omettre l'apport de ces démarches pour le mentor, l'accompagnateur ou le compagnon.
- Développer la capitalisation des savoirs issus de l'expérience des entraîneurs afin qu'ils accèdent plus massivement et autrement à l'expérience de pairs.
- Faciliter l'accès à l'information à l'aide de moteurs de recherche performants, intégrant potentiellement l'intelligence artificielle, et par l'intermédiaire de professionnels de l'information formés aux questions et problématiques des acteurs du sport de haut niveau.
- Encourager la posture du praticien réflexif (Schön, 1994), par exemple d'un entraîneur en transition : « Qu'est-ce qu'il m'a manqué ? qu'est-ce qu'il a manqué à l'équipe de France pour performer ? », en promouvant la rédaction d'écrits réflexifs sur l'entraînement (Wittorski, 2003) et la réalisation de bilans personnels ou collectifs.

Le point de vue des acteurs du groupe FOH, R&D d'EDF

L'étude réalisée peut alimenter plusieurs axes de réflexion dans le domaine du pilotage de projet d'arrêt de tranche ou, d'une manière plus générale, le pilotage des projets à forts enjeux pour EDF. Le matériau recueilli apporte des connaissances sur les dimensions humaines et sociales de la performance d'un projet. Il fait écho et complète des études réalisées antérieurement, notamment un modèle d'analyse de la performance de l'organisation pour les projets d'arrêt de tranche.

Cohérence et complément au modèle d'analyse de la performance de l'organisation pour les arrêts de tranche (AT)

La posture méthodologique de questionnement des chefs de projet – une question ouverte, sans présupposé, reliant sources d'inspiration et performance et utilisant la technique de l'écoute active – a permis de révéler les *représentations mentales* de la performance des chefs de projet interrogés, composées de clés de performance. Abordée de cette manière, la question des sources d'inspiration donne accès à la complexité de ces clés de performance, qui articulent un grand nombre de dimensions en interaction.

Ces clés de performance du chef de projet contribueraient à construire l'environnement, le micro-climat, qui permettent d'atteindre les objectifs attendus d'un projet. Autrement dit, le rôle du chef de projet serait de développer et maintenir l'émulation des compétences du collectif (staff sportif ou équipe de pilotage de projet d'AT) dans la réalisation du projet. Cette conception de la performance, qui ne peut pas s'abstraire de la situation et du contexte réels, fait écho au modèle de l'organisation performante développé dans le cadre d'une étude R&D réalisée entre 2015 et 2018.

Le modèle d'analyse de la performance de l'organisation pour les arrêts de tranche

L'étude R&D a produit en 2018 un modèle d'analyse (et non un référentiel) de la performance de l'organisation pour les projets d'AT en se concentrant sur l'organisation à l'œuvre pour piloter les projets. Il est basé sur la confrontation des concepts de fiabilité, robustesse et résilience des organisations dans les domaines dits à haut risque, à des études empiriques qui révèlent une typologie de situations rencontrées dans le cours des projets d'AT. Ce modèle identifie trois modes de fonctionnement et d'agir, chacun plus ou moins adapté au type de situation : la conformité organisationnelle, l'adaptabilité organisationnelle et la reconfiguration organisationnelle. En effet, les manières d'agir et de réagir des acteurs des arrêts sont variables, en fonction essentiellement du type de situations auxquelles ils sont confrontés (plus ou moins connues, imprévues, inédites, etc.) et du type de solutions dont ils disposent (connues ou à construire).

L'organisation performante durablement doit donc posséder trois capacités mobilisables simultanément : la capacité à gérer de manière robuste les situations habituelles ou prévisibles, à s'adapter à des aléas mineurs sans tout remettre en question et à se reconfigurer et innover en cas d'imprévu, de problème très complexe (Fig. 2).

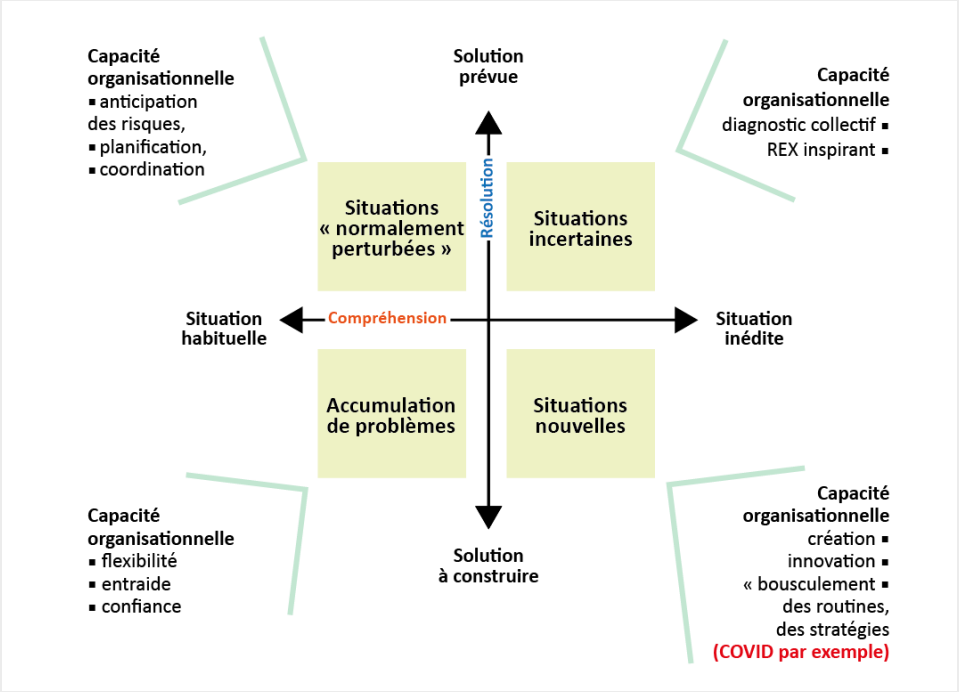


Figure 2 – Modèle d'analyse de la performance de l'organisation pour les arrêts de tranche.

Apport de connaissances sur les dimensions socio-organisationnelles et humaines (SOH) de la performance de projet

Les études empiriques et l'état de l'art soulignent le rôle d'un socle de dimensions SOH sur les trois modes de fonctionnement et leur articulation. On trouve une grande similarité entre ces dimensions et celles qui ont été exprimées par les chefs de projet interrogés, du sport ou des AT. Comme en témoigne un chef de projet, « la première des performances tourne autour de ce qui est humain et des gens avec qui on bosse » :

- Le leadership pour motiver : « Il faut donner l'envie, et pour cela il faut être soi-même passionné, et il faut aller sur le terrain, écouter, faire pour aider. »
- La reconnaissance : « Je pense que c'est la capacité à pouvoir dire ce qui ne va pas mais aussi zoomer sur ce qui va, c'est-à-dire faire du feedback le plus objectif et le plus bienveillant possible. »
- Le recul et le partage : « Je pense qu'il faut écouter les histoires des uns et des autres, ça permet déjà de prendre du recul, parce que c'est vrai qu'on est toujours un peu au taquet […], voir qu'il y en a certains

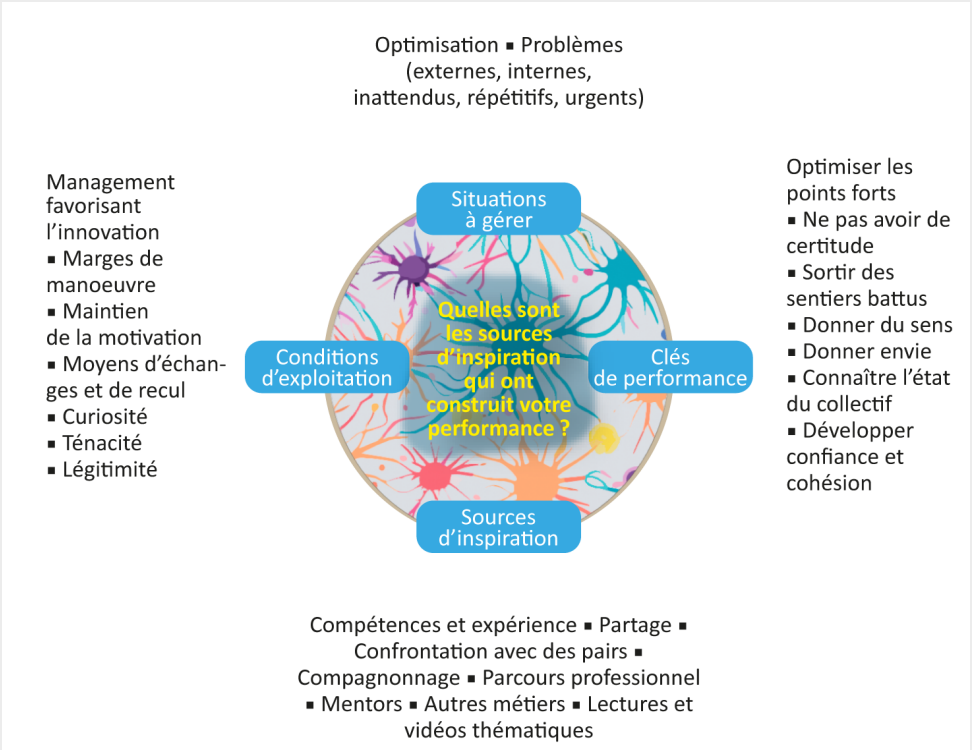


Figure 3 – Une lecture des entretiens : cohérence et enrichissement du modèle de l'organisation performante pour les arrêts de tranche.

qui galèrent : et toi à leur place qu'est-ce que tu ferais pour arrêter de galérer. »

- Le sens donné aux objectifs et arbitrages : « Une fois qu'on a décidé d'une stratégie, d'une organisation, d'une ligne de conduite, c'est bien de la partager avec les équipes pour leur faire comprendre cette ligne de conduite et s'y tenir. »
- L'expérience : « Avoir des compétences techniques, c'est aussi un des traits de caractère qui fait que, finalement, les gens adhèrent. En plus je leur montre par les gestes, en fin de compte ils ne peuvent pas dire que je connais pas leur boulot. »

L'étude amène donc une consolidation et un enrichissement des résultats des recherches précédentes. Elle montre notamment que les sources d'inspiration portent pour certaines sur la production d'idées, le développement d'innovation et pour d'autres sur l'entretien de la motivation et de la dynamique du chef de projet, qui participent de la performance des équipes.

La question posée : « Quelles sont les sources d'inspiration qui ont construit votre performance ? » a révélé les liens dynamiques entre des composants essentiels de la performance (cf. Fig. 3). La « situation à gérer » se caractérise par sa nature (objectif d'optimisation pour améliorer les résultats ou diminuer les coûts ; ou objectif de maintien de la performance visée en cas d'aléa), l'urgence de traitement et son niveau de familiarité. Les clés de performance sont liées à la situation, mais aussi à la représentation mentale de la performance du chef de projet impliqué. Les sources d'inspiration renseignent sur la construction des clés de performance qui les stimulent en retour. Les verbatims révèlent également des conditions d'exploitation des sources d'inspiration et des clés de performance qui éclairent sur les profils des chefs de projet, les modalités d'organisation et de management qui favorisent leur expression.

La dynamique de ces liens apparaît essentielle pour maintenir la performance dans la durée, y compris avec les évolutions du contexte et de l'environnement, pas toujours prédictibles. L'étude confirme qu'un des leviers de la performance durable est l'apprentissage continu, individuel, collectif et organisationnel. L'analyse des entretiens indique que cet apprentissage suppose une forme de prise de risque pour expérimenter, de la réflexivité, des interactions humaines et l'entretien de la motivation.

L'apprentissage individuel, collectif et organisationnel comme levier de performance durable

Les entretiens sont en cohérence avec les études réalisées dans le domaine des arrêts de tranche (Casse et De Beler, 2018) qui montrent qu'un chef de projet doit développer la capacité à s'adapter et adapter ses façons de faire à des situations « normalement perturbées » (Terssac *et al.*, 2009 ; Weick et Sutcliffe, 2001) et doit développer la capacité à innover face à des situations nouvelles. Construire une solution, inventer des solutions nouvelles, c'est reconfigurer ses compétences et aller chercher de la connaissance et de l'expérience à l'extérieur pour faire face à la nouveauté.

D'une manière plus générale, l'état de l'art sur les organisations résilientes et les études empiriques réalisées établissent qu'une des dimensions fondamentales de la performance d'une organisation est sa capacité à apprendre individuellement, collectivement et organisationnellement. C'est-à-dire non seulement « corriger les

erreurs » ou optimiser les pratiques (simple boucle) mais aussi modifier la façon de penser et les valeurs qui guident les stratégies d'action (apprentissage double boucle comme l'expliquent Argyris et Schön, 1996).

Cette capacité est également relatée dans la plupart des entretiens, au travers d'expressions telles que « être ouvert et curieux, se remettre en question, ne pas avoir de certitude, prendre des risques ». D'après March (1991), la simple boucle serait un *apprentissage par exploitation* qui « couvre l'ensemble des activités qui impliquent l'utilisation des connaissances existantes dans des processus de production existants. L'amélioration continue des pratiques et processus renvoie dans ce cas à des changements incrémentaux avec une plus grande prévisibilité des résultats ». La double boucle correspondrait à un *apprentissage par exploration* « qui comprendrait l'ensemble des activités qui impliquent la recherche de connaissances nouvelles. Elle apparaît comme largement tributaire d'une volonté de prendre des risques relativement importants et de ne pas hésiter à expérimenter de nouvelles solutions ». Il nous semble que développer des moyens et conditions pour favoriser les deux formes d'apprentissage est un levier essentiel de l'amélioration continue de l'organisation.

L'apprentissage implique aussi une prise de conscience des savoirs acquis et une posture réflexive afin de pouvoir les mobiliser dans des situations futures. Peu exprimé en ces termes par les chefs de projet, le mécanisme de réflexivité est néanmoins présent dans l'ensemble des entretiens. Deux chef de projet du domaine sportif évoquent ainsi un travail de synthèse de leurs entraînements et conceptions comme ayant été très formateurs ; le rôle d'accompagnement des chefs de projet plus novices est également mentionné par deux chefs de projet d'arrêt de tranche comme stimulant la prise de recul et la formalisation de savoirs d'expérience. Cette posture réflexive se manifeste aux trois niveaux de l'apprentissage : individuel, collectif et organisationnel. Elle peut se définir comme « une forme de réflexion sur l'action, menée en dehors du cadre fonctionnel immédiat, et permettant l'analyse critique individuelle ou collective d'une situation de travail singulière ou d'une famille de situations » (Mollo et Nascimento, 2013, p. 165). Elle se développe grâce aux interactions entre acteurs, favorisées par le développement de réseaux informels ou formels, le partage de récits d'expérience, les débats sur le travail. La place importante faite aux relations et interactions humaines dans les entretiens des deux domaines corrobore l'état de l'art sur le rôle des interactions dans le travail et des débats sur le travail dans le développement des compétences individuelles et collectives. Daniellou (1988) relie ainsi le « pouvoir d'agir » des individus au travail au « pouvoir débattre » et au « pouvoir penser », au niveau des opérateurs et des managers.

Un trait commun aux huit entretiens est la motivation qu'expriment les chefs de projet pour leur métier. Tous évoquent la charge cognitive que représente leur travail, qui serait certainement inacceptable sans cette passion qui alimente leur motivation, nécessaire pour maintenir leur dynamique, leur engagement et leur capacité de leadership tout au long des projets. La construction identitaire des personnes semble jouer un rôle primordial. On note aussi que la motivation est fortement liée à la reconnaissance,

l'écoute, l'encouragement et la confiance aux différents niveaux de l'organisation.

En quoi et comment, au sein de l'entreprise EDF et particulièrement dans les entités de production, ces résultats peuvent-ils contribuer à l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel visant la performance ? Comment favoriser la circulation de savoirs d'expérience pour faire progresser les collectifs ?

Apports de l'étude pour enrichir les dispositifs des entités de production

Des dispositifs formels existent, plus ou moins dédiés à l'apprentissage et au partage de pratiques. Ils favorisent la circulation de savoirs issus de l'expérience et la réflexion collective pour améliorer ou construire de nouvelles pratiques :

- Les réseaux métiers, qui se réunissent périodiquement.
- Les rencontres annuelles des acteurs des projets d'arrêts de tranche de tous les centres nucléaires de production d'électricité (CNPE) durant lesquels des diagnostics sont présentés, des séances de travail sur des thématiques issues des diagnostics sont animées pour construire collectivement des solutions d'amélioration.
- Des appuis ponctuels entre sites au travers de détachements ponctuels d'agents pour renforcer les ressources d'un site en difficulté sur un arrêt.
- Le dispositif de gestion des aléas mis en place dans les CNPE, rassemblant ponctuellement une diversité de compétences, pour co-construire le diagnostic et une solution respectant l'ensemble des enjeux et l'accompagner jusqu'à la résolution du problème.
- La mise en place de responsables de retours d'expérience (REX) durant les projets d'arrêt de tranche, afin de diffuser les enseignements de façon directe et circonstanciée.
- Des revues de pairs, menées par une équipe d'acteurs issus de différents métiers et CNPE, pilotées par un acteur missionné qui tourne sur plusieurs sites. Ces revues visaient initialement à vérifier que les sites mettaient en œuvre les principes et incontournables du guide des arrêts de tranche ou de la maîtrise de la qualité (directives nationales). Elles évoluent aujourd'hui vers une posture d'appui, un espace de partage et de circulation des bonnes pratiques sur le parc.

Les revues de pairs, les appuis ponctuels sur sites, les renvois d'image et diagnostics externes réalisés favorisent la prise de conscience, la réflexivité des acteurs sur leurs propres pratiques. Dédiés ou non à l'apprentissage, ces dispositifs détiennent des savoirs d'expérience qui sont autant de sources pouvant inspirer les équipes. Les connaissances produites et la méthodologie utilisée dans l'étude peuvent contribuer à améliorer la construction, consolidation et circulation de savoirs d'expérience.

Exploitation de l'étude pour alimenter les orientations stratégiques et programmes de travail à EDF

Une des orientations stratégiques de la Division de la production nucléaire, et plus largement du groupe EDF, porte sur l'accroissement et le maintien des compétences de la filière nucléaire, notamment pour la

maîtrise des projets d'arrêts de tranche. Pérenniser les compétences clés, travailler les dimensions humaines, collectives et organisationnelles de la performance des projets industriels sont deux axes de progrès formalisés dans le volet Knowledge Management du plan EXCELL, mis en place à la suite du rapport de Jean-Martin Folz[2] pour l'ingénierie nucléaire. Côté exploitation nucléaire, ciblé sur les arrêts de tranche, le programme de transformation nommé « START 2025 » définit quatre orientations stratégiques, portant toutes sur des dimensions humaines, sociales et organisationnelles : le management, l'organisation, les compétences et la réduction des facteurs du « travail empêché » (Detchessahar, 2013). Par exemple, il est clairement visé « d'accroître l'expertise et les compétences de la filière des métiers d'AT en développant des parcours professionnels qui contribueront à déployer les pratiques performantes sur le Parc ».

Des espaces de communication ont permis de présenter l'étude : deux webinaires au sein d'EDF ont été réalisés en mai et novembre 2023. Ils ont donné suite à des demandes de collaboration de la part de responsables d'animation de métiers et de la professionnalisation des chefs de projet, en particulier des CPAT. Ainsi, une séquence de travail collectif des CPAT a été organisée dans le cadre du séminaire annuel du réseau des CPAT en novembre 2023. Cette séquence de travail, coanimée par EDF R&D et l'INSEP, visait à stimuler la réflexion des participants, à partager leur expérience sur le rôle, la posture et les pratiques de chef d'arrêt dans le développement et le maintien d'une culture de la performance de son équipe.

L'étude réalisée et les travaux antérieurs menés à l'INSEP sur la capitalisation des savoirs d'expérience représentent une réelle source d'inspiration. La méthode développée pourrait être reconduite avec d'autres chefs d'arrêts experts ou d'autres acteurs, pour donner à voir la diversité ou l'homogénéité des modèles et clés de performance. De plus, la mise en évidence des « caractéristiques identitaires » et des parcours professionnels des CPAT experts interrogés pour cette étude pourrait alimenter les réflexions sur la filière des CPAT : le profil, les scénarios de parcours professionnels, les moyens d'entretenir la motivation et la recherche perpétuelle de progrès (apprentissages individuels, collectifs et organisationnels). Enfin, s'inspirer de la méthode développée dans cette étude pour mener des entretiens avec des acteurs en cours de professionnalisation dans les métiers d'AT pourrait stimuler leur réflexivité et la construction de leur propre modèle de performance.

Le point de vue du programme Management des situations extrêmes (laboratoire CleRMa, Université Clermont Auvergne)

Cette réflexion prend sa place dans une discipline, les sciences de gestion, qui a pris pour objet « l'action de s'organiser dans une perspective de prescription », et plus précisément au sein d'un programme intitulé « Management des situations extrêmes », qui a documenté depuis une dizaine d'années l'activité de chefs de projets

2– Rapport public « La construction de l'EPR de Flamanville » remis au PDG d'EdF et au ministre de l'Économie et des Finances, 2019.

en environnement extrême confrontés à des ruptures, de l'incertitude et du risque (Lièvre *et al.*, 2019). Des chefs de projet qui appartiennent à une même classe de situation de gestion que ces chefs de projet haute performance dans les domaines du sport et du nucléaire. Ils conduisent des projets d'exploration, des projets qui nécessitent de s'engager dans un processus d'expansion des connaissances (Cohendet *et al.*, 2017 ; Le Masson *et al.*, 2006 ; Midler, 2012 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Cette question des sources d'inspiration s'inscrit dans ce que l'on pourrait appeler les mécanismes d'idéation au sein d'un processus plus vaste qui est celui de l'innovation (Cohendet *et al.*, 2017). C'est tout un champ de la littérature en management des connaissances qui s'intéresse aujourd'hui à ce qu'on appelle une idée, à la fabrique des idées comme étape première du processus d'innovation (Cohendet *et al.*, 2017). C'est avec cet arrière-fond théorique que nous avons participé à ce programme.

Le Robert définit l'inspiration comme un souffle créateur qui anime les artistes, les chercheurs. Mais ce souffle créateur pourrait aussi animer d'autres catégories d'acteurs inventifs comme des chefs de projet de haute performance. L'intérêt de se centrer sur les sources d'inspiration qui ont construit la performance des chefs de projet est de se centrer délibérément sur l'émergence des idées. On va voir que cette fabrication d'idées ne va pas de soi et que les idées vont jouer un rôle important dans la construction de la performance de l'activité des chefs de projet dans le déroulement respectif de leur carrière.

Un exemple récent permet d'illustrer ce propos, celui d'un entraîneur de sport collectif de haut niveau ayant gagné une coupe du monde et dont l'équipe nationale se fait écarter de la coupe d'Europe puis se trouve dans une situation difficile en qualification pour la coupe du monde. Début septembre 2021, c'est le cinquième match nul de suite pour une équipe championne du monde. Pour la presse spécialisée, le problème essentiel est que l'entraîneur apparaît comme désemparé pour faire face à la situation et surtout, le plus grave dixit les commentateurs : il n'a plus d'idée.

C'est une première itération que nous proposons ici (qui mériterait un travail d'approfondissement hors d'atteinte dans le cadre de la durée de cette étude). Il s'agit d'une perspective au plus près des catégories des experts dans un premier temps et d'une mise en relation théorique dans un deuxième temps, à deux échelles différentes : les situations singulières liées à l'étincelle créative (Koestler, 1965) et les trajectoires identitaires d'apprentissage (Wenger-Trayner *et al.*, 2015).

Analyse comparative continue des propos des experts

Il est possible de mettre en valeur des apports des experts, selon quatre thématiques, à partir des propos recueillis et à l'écart de tout cadre théorique : l'apport de la source d'inspiration, la nature des sources d'inspiration, la question de la proximité/distance entre l'activité et les sources d'inspiration, la complexité de la mesure de la performance.

Les apports des sources d'inspiration : motivation et idéation

Lorsque l'on questionne les chefs de projet haute performance dans les domaines du

sport ou du nucléaire sur les sources d'inspiration qui ont construit leur performance, la première chose qui apparaît, au-delà de la nature de la source d'inspiration qui peut être très diverse comme nous allons le voir, est la question de la finalité qui est poursuivie. Quel est l'apport de cette inspiration ? Que va-t-elle apporter en lien avec la construction de la performance ? Deux orientations différentes apparaissent que nous pouvons nommer : motivation ou idéation. Il y a des sources d'inspiration qui permettent de donner de l'énergie pour faire quelque chose, elles sont de l'ordre de la motivation. C'est une première catégorie de source d'inspiration. Et il y a une deuxième catégorie de source d'inspiration dont la finalité relève plutôt de l'amélioration de la pratique, à partir de la fabrication d'idée : c'est l'idéation. Une source d'inspiration qui va permettre d'avoir des idées sur comment on va faire les choses. Un extrait d'entretien permet d'illustrer notre propos : « J'avais des sources d'inspiration très différentes que ce soit pour le maintien très fort de la motivation, que ce soit pour essayer de faire évoluer ma pratique. »

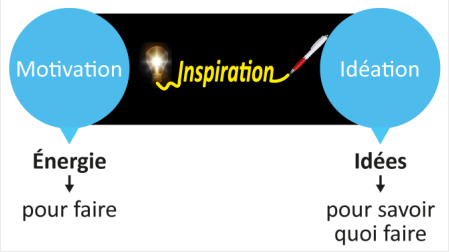


Figure 4 – Les deux apports différenciés des sources d'inspiration : motivation et idéation.

Les différentes sources d'inspiration

Les sources d'inspiration sont diverses. Pour pointer leur variété, on pourrait distinguer les sources qui relèvent d'une connaissance, celles qui relèvent d'un ou des acteurs, celles qui relèvent d'un dispositif auquel les chefs de projets ont délibérément participé et des événements ou des situations non programmées. Enfin, une place à part doit être faite à tout ce qui permet d'effectuer des comparaisons. Parmi les connaissances, nous pouvons pointer d'une part des connaissances expérientielles, celles qui sont apprises en situation d'action, et d'autre part des savoirs, des connaissances qui prennent la forme d'un écrit. Le savoir peut être scientifique, philosophique ou pratique. Certains acteurs apparaissent comme de véritables maîtres pour des raisons identitaires, de par leur charisme, et/ou pour des raisons d'expertise. Mais des pairs, voire des novices, peuvent être aussi des sources d'inspiration. Des dispositifs de type pédagogique, master class sont aussi des sources d'inspiration. Des dispositifs construits par des institutions auxquels les chefs de projet ont accepté de participer. Ce sont aussi bien les contenus en matière de savoir que les rencontres avec les pairs autour de retours d'expérience qui sont pointés comme des sources d'inspiration. Mais des événements plus personnels, comme des ruptures dans la sphère familiale, ou des situations non programmées, comme une vie de groupe exemplaire ou un groupe ayant un potentiel, peuvent également devenir des sources d'inspiration. D'une manière générale, tout ce qui permet d'effectuer des comparaisons, surtout sur le plan international, est vecteur d'inspiration.

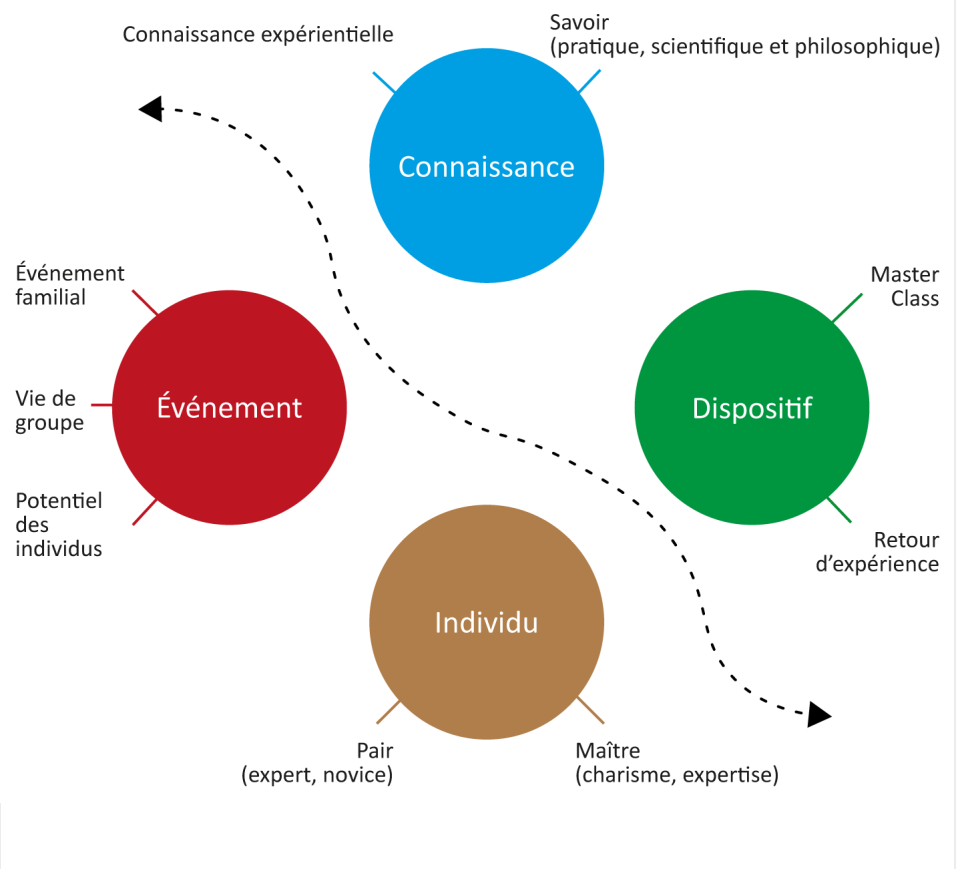


Figure 5 – Les différentes catégories de sources d'inspiration.

Proximité et/ou distance avec l'activité

Il y a des sources d'inspiration qui sont totalement en phase avec l'activité des chefs de projets de haute performance. Et puis il y a des situations qui sont de plus en plus éloignées et qui finalement ont une grande distance avec l'activité considérée. Il est intéressant de constater qu'un large spectre est balayé entre des sources d'inspiration qui sont inscrites dans le domaine précis d'activité et des sources d'inspiration qui sont complètement à l'écart. On peut avoir aussi des relations diachroniques entre les activités toujours dans le même domaine, mais avec un rôle différent. Par exemple, un athlète de haut niveau qui devient entraîneur, un exploitant de centrale nucléaire

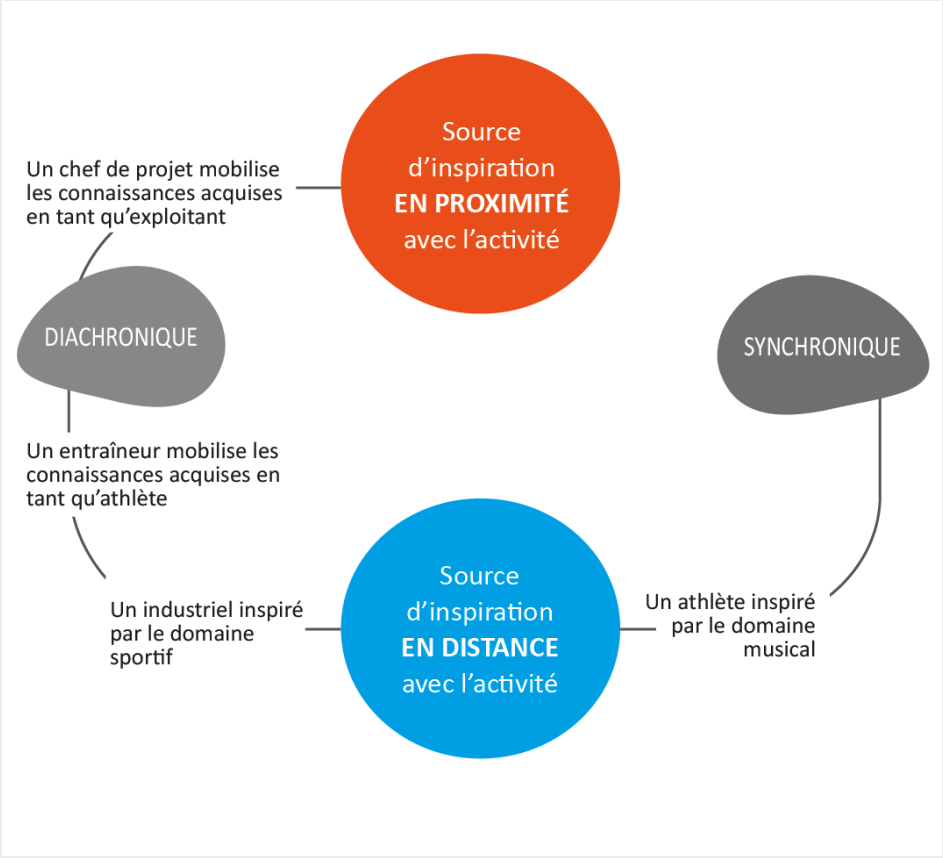


Figure 6 – Proximité et distance des sources d'inspiration avec l'activité.

qui devient chef d'arrêt de tranche. Des exemples en matière de distance par rapport à l'activité, c'est le domaine musical (avec la pratique d'un instrument comme la batterie) qui devient source d'inspiration pour un entraîneur sportif ; le domaine sportif (l'entraîneur de sport collectif) ou le domaine musical (avec l'activité d'un chef d'orchestre) pour un chef de projet d'arrêt de tranche.

La performance

La question de la performance est apparue d'une manière différenciée temporellement dans les propos des experts selon les domaines. Dans le domaine sportif, cette question a été abordée dans un deuxième temps, alors que dans le domaine du nucléaire elle a été un préalable pour parler des sources d'inspiration. Mais dans les deux

domaines, paradoxalement, l'objectivation de la performance des activités des chefs de projet, dans le domaine sportif avec les médailles, dans le domaine nucléaire avec le timing de l'arrêt de tranche, est un obstacle dans la compréhension de la complexité de la performance et de sa mesure.

Analyse comparative continue entre les propos des experts et des cadres théoriques

Approfondir le moment où se produit l'étincelle créative via le mécanisme de bissociation

Il est possible de mettre en lien les propos des experts avec les travaux de Koestler pour approfondir le moment où se produit l'étincelle créative. Koestler (1965) propose une théorie générale de la création, des processus conscients et non conscients qui rendent compte de la découverte scientifique, de la création artistique et de l'inspiration comique. Il arrive au résultat commun que la production d'une idée est une mise en relation de deux univers différents qui amène une proposition de solution en référence à un problème identifié. C'est ce qu'il nomme le processus de bissociation, le fait d'associer un cadre X à un cadre complètement différent Y. Cette perspective est mobilisée aujourd'hui dans la littérature en gestion (Cohendet, 2016). C'est la capacité à relier des univers différents pour produire des idées en réponse à des situations qui pourrait être pointée et à approfondir.

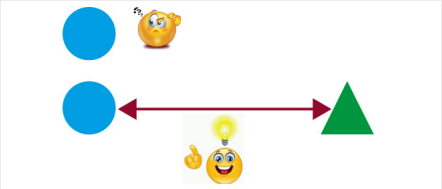


Figure 7 – Une métaphore pour présenter le mécanisme de bissociation.

Approfondir l'apprentissage selon les histoires de vie via les trajectoires identitaires d'apprentissage

On peut aussi mettre en relation les récits de vie proposés par les experts pour rendre compte de leurs inspirations dans la construction de leur performance avec les travaux de Wenger-Trayner *et al.* (2015) sur les trajectoires identitaires d'apprentissage. Wenger (1998) est le père fondateur, avec Jean Lave, de la notion de « communauté de pratique » et c'est aussi le théoricien du « *social learning* », cette théorie sociale de l'apprentissage qui se propose de rendre compte des conditions sociales dans lesquelles des acteurs sont capables d'apprendre ensemble en situation. Wenger *et al.* (2015) constatent l'apparition d'une nouvelle conception de l'apprentissage au XXI^{e} siècle, en corrélation avec une société axée sur l'innovation. Cette évolution s'accompagne de l'émergence d'une nouvelle compétence, la « *knowledgability* ». Les acteurs sont obligés d'apprendre d'une manière permanente, tout au long de leur vie. Ceci n'est possible, selon Wenger, que si les acteurs développent des trajectoires identitaires d'apprentissage. Il faut donc relier la question de l'apprentissage à celle de la construction de sens et à la construction identitaire. Si les situations font sens pour les acteurs et si elles sont en lien avec un projet identitaire, alors les acteurs peuvent apprendre. Il faut ainsi chercher à construire des trajectoires identitaires qui

vont permettre de développer des apprentissages. C'est la capacité à développer une trajectoire identitaire d'apprentissage qui pourrait être pointée comme une compétence particulière à développer pour nos chefs de projet de haute performance.

Bibliographie

Argyris, C. et Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method and practice*. Addison-Wesley Pub. Co.

Bouthier, D. (2005). *Sciences et Techniques des APSA : quels rapports, vers quels métiers de l'intervention*. 7 [communication orale]. Forum international de l'Éducation physique et du sport, 4-6 novembre 2005, Cité universitaire internationale de Paris SNEP – Centre EPS et Société. https://www.snepfsu.fr/archives/forum/actes/textes/bouthier.pdf

Burlot, F., Delalandre, M., Joncheray, H., Demeslay, J., Julla-Marcy, M., Fukazawa-Couckuyt, S. et Menon, P. (2019). *Les conditions de travail des entraîneurs de haut niveau en France—Partie 1 Analyse qualitative* [Rapport olympique d'enquête]. Institut national du sport, de l'expertise et de la performance.

Casse, C. et De Beler, N. (2018). Les dynamiques d'apprentissage dans la maintenance d'industrie à hauts risques. 53e Congrès international Société d'ergonomie de langue française, Bordeaux, France (p. 232-238). https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2019/10/Actes_SELF2018.pdf

Casse, C. et Reverdy, T. (2018). *Étude socio-organisationnelle des dynamiques d'apprentissage dans les arrêts de tranche*. Laboratoire PACTE, UMR 5194.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses universitaires de France.

Cohendet, P. (2016). XXXI. Arthur Koestler. Aux origines de l'acte créatif : La Bissociation. Dans T. Burger-Helmchen, C. Hussler et P. Cohendet (dir.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité* (p. 615-625). Éditions EMS.

Cohendet, P., Parmentier, G. et Simon, L. (2017). Managing knowledge, creativity and innovation. Dans H. Bathelt, P. Cohendet, S. Henn et L. Simon (dir.), *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation* (p. 197-218). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781782548522

Côté, J. (2006). The development of coaching knowledge. *International Journal of Sports Science and Coaching*, *1*(3). https://doi.org/10.1260/174795406778604609

Culver, D. et Trudel, P. (2008). Clarifying the concept of communities of practice in sport. *International journal of sports science and coaching*, *3*(1), 1-10. https://doi.org/10.1260/174795408784089441

Cushion, C. J. et Nelson, L. J. (2013). Coach education and learning, developing the field. Dans P. Potrac, W. Gilbert et J. Denison (dir.), *Routledge handbook of sports coaching* (p. 359-374). Routledge.

Daniellou, F. (1988). Ergonomie et démarches de conceptions dans les industries de processus continus. *Le travail humain*, *51*(2), 185-194.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : Quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, *19*(1), 57. https://doi.org/10.3917/neg.019.0057

Durand, M., Goudeaux, A., Horcik, Z., Salini, D., Danielian, J. et Frobert, L. (2013). Expérience, mimesis et apprentissage. Dans L. Albarello, J.-M. Barbier, E. Bourgeois et M. Durand (dir.), *Expérience, activité, apprentissage* (p. 39-64). PUF.

Erickson, K., Bruner, M. W., McDonald, D. J. et Côté, J. (2008). Gaining insight into actual and preferred sources of coaching knowledge. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *3*, 527-538. https://doi.org/10.1260/174795408787186468

Fleurance, P., Pérez, S., Balas, S., Cornillon, M., Grandou, P. et Henry, B. (2006). *Rapport d'étude sur les référentiels professionnels et de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance »*. Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative.

Fukazawa-Couckuyt, S. (2021). Dépasser le gap entre production de savoirs scientifiques et utilisation par les praticiens. *Actes de la 11e Biennale de l'ARIS : Former des citoyens physiquement éduqués : un défi pour les intervenants en milieux scolaire, sportif et des loisirs*. https://popups.uliege.be/sepaps20/index.php?id=461.

Fukazawa-Couckuyt, S., De Beler, N., Guémard, S., Labarthe, J.-P., Le Croller, V. et Lièvre, P. (2021). *Sources d'inspiration des Chefs de Projet pour la haute performance sportive. Caractérisation et dispositifs de gestion en vue des JO 2024* [Rapport d'étude]. Pôle Formation, Institut national du sport, de l'expertise et de la performance ; R&D, Électricité De France ; Laboratoire CleRMa, Université Clermont-Auvergne.

Fukazawa-Couckuyt, S. et Robin, J.-F. (2019). Communication de l'expérience et capitalisation de savoirs issus de l'expérience. Extimisation, objectivation et agrégation comme processus d'élaboration du savoir. *Savoirs, revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes*, *51*, 61-77. https://doi.org/10.3917/savo.051.0061

Fukazawa-Couckuyt, S. et Robin, J.-F. (2020). Critères d'identification d'entraîneurs experts. Proposition dans le contexte du haut niveau et de la préparation des Jeux olympiques. *eJRIEPS*, *46*. https://doi.org/10.4000/ejrieps.5026

Gilbert, W. et Trudel, P. (2001). Learning to coach through experience: Reflection in model youth sport coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, *21*. https://doi.org/10.1123/jtpe.21.1.16

Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Hélal, H. et Napias, F. (dir.). (2001). Former des entraîneurs demain. *Cahiers de l'INSEP, 29*. www.persee.fr/issue/insep_1241-0691_2001_num_29_1.

Klein, G. A. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, *50*(3). https://doi.org/10.1518/001872008X288385.

Koestler, A. (1965). *Le Cri d'Archimède*. Calmann-Lévy.

Koh, K. T., Mallett, C. J. et Wang, C. K. J. (2011). Developmental pathways of Singapore's high-performance basketball coaches. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, *9*(4), 338-353. https://doi.org/10.1080/1612197X.2011.623466

Le Masson, P., Weil, B. et Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*. Lavoisier.

Lièvre, P. (2016). État et développement d'un programme de recherche : management

des situations extrêmes. *Revue Française de Gestion*, *42*(257), 79-94. https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00045

Lièvre, P., Aubry, M. et Garel, G. (2019). *Management des situations extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration [actes du colloque de Cerisy-la-Salle, du 14 au 21 juin 2016]*. ISTE Éditions.

Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. Routledge.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71-87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Midler, C. (2012). *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*. Dunod.

Mollo, V. et Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 207-221). PUF.

Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Onesta, C., Gilot, F., Henard, N., Le Fur, M.-A., Normand, B. et Ourahmoune, S. (2018). *Mission d'étude pour la haute performance sportive*. Ministère des Sports, CNOSF, CPSF.

Pérez, S. (2009). Cognition et formation en sport de performance : de nouveaux cadres de pensée pour comprendre l'activité et la formation des cadres du sport de haut niveau ? *Intellectica*, *52*, 119-137.

Rynne, S. B., Mallett, C. et Tinning, R. (2006). High performance sport coaching: Institutes of sport as sites for learning. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *1*(3), 223-234. https://doi.org/10.1260/174795406778604582

Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Éditions Logiques.

Terssac, G. de, Boissières, I. et Gaillard, I. (2009). *La sécurité en action*. Octares.

Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wenger-Trayner, E., Fenton-O'Creevy, M., Hutchinson, S., Kubiak, C. et Wenger-Trayner, B. (dir.). (2015). *Learning in landscapes of practice: Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*. Routledge.

Werthner, P. et Trudel, P. (2006). A new theoretical perspective for understanding how coaches learn to coach. *Sport psychologist*, *20*(2). https://doi.org/10.1123/tsp.20.2.198

Werthner, P. et Trudel, P. (2009). Investigating the idiosyncratic learning paths of elite Canadian coaches. *International Journal of Sports Science and Coaching*, *4*(3). https://doi.org/10.1260/174795409789623946

Wittorski, R. (2003). L'écriture sur la pratique comme outil de professionnalisation (la contribution de l'écriture sur la pratique professionnelle à la fabrication des savoirs et des compétences). Dans O. Douard (dir.), *Dire son métier : les écrits des animateurs* (p. 47-63). L'Harmattan.

Bruno Gajer : le ciel bleu comme cible



Bruno Hubert
Stéphane Couckuyt
Serge Guémard



Le récit qui suit a été réalisé à partir d'observations et d'entretiens avec Bruno Gajer, auxquels ont été ajoutés des éléments fictionnels. La présence en bord de piste d'athlétisme d'Émile, jeune entraîneur, est ainsi une création visant à reproduire une situation de compagnonnage, c'est-à-dire de partage de conceptions, clés, repères et autres savoirs issus de l'expérience.

© Istockphoto

1

Les cheveux blancs

Bruno sourit. Après toutes ces années, il est heureux de se rendre au stade ; le jour où cela ne sera plus le cas, c'est sûr, il arrêtera. Il a toujours pensé que c'était important pour obtenir de la performance, ce plaisir de venir à l'entraînement, d'être un entraîneur épanoui et pas un mec qui se retrouve tout seul le soir chez lui, à bouffer ses nouilles en regardant la téloche. Il cherche le même épanouissement pour ses athlètes. « Y a de la joie », chantonne-t-il… « Il y a assez de souffrance sur le 400-800 m en athlétisme sans en rajouter ! » Bruno a besoin que ses athlètes soient heureux, il ne veut pas qu'ils aient l'impression d'aller au travail. « C'est avec un ciel bleu dans la tête qu'ils vont se dépasser ; c'est pas un athlète fatigué qui va faire des miracles ! » Bruno n'a pas le culte de la souffrance, même s'il sait bien que les exploits ne viennent pas tout seuls. La phrase d'Houvion[1] lui revient alors en mémoire et il se surprend à dire à haute voix : « L'entraînement, c'est de l'entrain, toujours de l'entrain… » Plus question, sous ce beau soleil printanier de Montpellier, de s'emporter pour des conneries ! Avec l'âge, il est devenu plus serein, il n'amène plus l'électricité et ses athlètes sont aussi plus sereins. Il ne veut pas être perçu comme le Père Fouettard et qu'ils puissent sortir le samedi soir lui paraît plutôt une bonne chose, y compris pour les performances, alors il ne fait pas entraînement le dimanche matin…

Aujourd'hui, il est d'autant plus heureux qu'Émile vient voir ses cheveux blancs. C'est comme cela que, quand il était jeune, il appelait les grands

1– Célèbre entraîneur d'athlétisme, aujourd'hui âgé de 88 ans, ayant encadré Jean Galfione et d'autres grands noms du saut à la perche français pendant des décennies.

entraîneurs… Enfin un jeune entraîneur qui ne se contente pas des recettes sur Internet et qui a envie de mettre au point sa propre cuisine ! Bruno a toujours été trouver les gens pour apprendre, c'est comme cela qu'il s'est enrichi au fil de ces quarante années d'entraînement, avec des types comme Claude Fleuridas, Fernand Urtebize, Gérard Quintyn, Henri Hélal, Michel Chabrier…, pas seulement des spécialistes de l'athlétisme d'ailleurs. Ils l'ont vraiment aidé à grandir comme entraîneur. Gérard par exemple lui a beaucoup appris sur le fait qu'un athlète peut devenir contre-performant à quelques semaines des Jeux olympiques ou d'un grand championnat, parce qu'il se met en veille : « Il faut reconnaître la petite lumière rouge qui s'allume sur l'œil, lui avait-il dit, parce qu'à partir de là, l'athlète, il ne va plus rien te montrer. » Dire qu'il racontait qu'il avait justement failli ne pas envoyer Florian Rousseau à Sydney alors qu'il y obtient finalement plusieurs médailles d'or !

Ce matin, Bruno se souvient avec émotion de toutes ces figures qui l'avaient inspiré : « Peut-être que là… Tu trouves pas que… » ; comme ils étaient très bienveillants vis-à-vis de son travail, il repartait toujours gonflé à bloc. Ils lui avaient donné plein de petites idées, de petites pistes… Ces gars-là, qui avaient des cartes de visite qui traînaient par terre, ne mettaient pas une pression négative, au contraire, ils le mettaient à l'aise : « On fait tous des erreurs, l'important c'est de ne pas les refaire ! » La patience, c'est cela qu'il avait appris auprès de ces monstres sacrés ! Il avait eu beaucoup de chance, et aujourd'hui cela lui va assez bien d'être à son tour les cheveux blancs. Il a, comme ses illustres prédécesseurs, envie de transmettre ce qui a fonctionné, pour que ceux qui suivent n'aient pas tout le chemin à refaire. C'est sûrement son côté ancien prof de gym : enseigner les erreurs pour que les jeunes ne refassent pas les mêmes conneries !

C'est sûr qu'on ne devient pas un entraîneur de haute performance en un jour ! Aujourd'hui, Bruno a l'impression d'être au sommet de son art. Cela peut paraître prétentieux mais non, au contraire, il se sent plutôt comme un cuisinier qui arrive à maturité parce qu'il a appris beaucoup de choses sur les aliments, sur les réactions chimiques… mais a digéré toutes ces connaissances pour proposer aux personnes les saveurs qui leur conviennent. Comme un chercheur qui tâtonne et qui remet constamment en question ses dernières découvertes, même si quelquefois il reprend des idées qui rappellent ce qu'il

faisait il y a quinze ans. De toute façon, Bruno n'aime pas refaire deux ans de suite la même chose, ça ne marche jamais. Il repart toujours d'une feuille blanche. Pourtant, qu'est-ce qu'il a pu bosser : la technique, la planification, la physiologie, la biomécanique… Il n'a jamais été sportif de haut niveau, il n'a jamais eu l'impression de tout savoir, ce qui lui a permis d'adopter une position basse, celle de celui qui a envie de savoir… Finalement, il s'était formé comme un scientifique, durant ses études de STAPS, à l'ENS Cachan avec Durey, puis pendant dix ans au laboratoire de biomécanique et physiologie de l'INSEP où il avait travaillé sous la direction de Chantal Mathieu et de Christine Hanon, auprès de Christian Miller et Jacques Quièvre, deux grands messieurs du renforcement musculaire. Alors quand Bosse[2] était arrivé à l'INSEP, à 18-19 ans, Bruno avait eu envie d'éprouver ses connaissances en biomécanique. Qu'est-ce qu'on avait pu rire de lui quand il avait mis trois chercheurs dans la halle couverte avec un Optojump ! Forcément, il était passé pour un mec qui se la pétait un peu mais il s'en était moqué et ils avaient réussi à installer une collaboration qui avait abouti à un record de France du 800 m en 2014. Ce jour-là est gravé dans sa mémoire : Bosse avait la foulée parfaite que Bruno recherchait depuis des années. Il avait adoré ce travail avec des spécialistes, comme avec ce grand médecin, Desmarais, qui l'impressionnait tellement qu'il avait bien mis cinq ou six ans avant d'oser lui parler vraiment… sauf que lui, au bout d'un moment, il l'appelait pour lui demander son avis parce qu'il en avait besoin : « Toi qu'est-ce que tu as vu, qu'est-ce qui s'est passé sur le terrain, pourquoi il a ça ? » Apporter sa pierre en toute humilité et coordonner tout ce monde comme un chef d'orchestre qui cherche un résultat d'ensemble, voilà ce qu'il apprécie dans ce boulot d'entraîneur haute performance.

2– Pierre-Ambroise Bosse, spécialiste du 800 m, entraîné six saisons au Pôle France INSEP par Bruno.

2

Points faibles, points forts

Perdu dans ses souvenirs, Bruno n'a pas vu Émile arriver :

— Salut Bruno, la forme ce matin ?

— Salut. Ben oui, on n'est pas là pour faire la gueule, y a quand même pire comme métier, non ? Alors qu'est-ce qui t'intéresse ?

— En fait, pas tellement la séance… Des séances, il y en a plein sur les réseaux sociaux, mais y a pas le discours, pas ce qui est au fondement des choix, au fondement de la construction de la planif, le relationnel aussi, c'est ça qui m'intéresse…

Bruno sourit, il pense que ça commence bien :

— OK, OK.

Pendant ce temps, les athlètes arrivent et Bruno les accueille avec un :

— Comment ça va aujourd'hui ?

— Ça va bien bien bien bien, répond l'une d'entre elles en riant, bien bien bien ce matin...

— Alors super super super, répond Bruno en blaguant...

Il a un petit mot pour chacun et tous se mettent à s'échauffer.

— Tu vois, dit-il à Émile, notre travail commence là… tâter le terrain pendant l'échauffement, c'est la base du métier… savoir lire les petits soucis, qu'ils n'hésitent pas à dire qu'ils ont mal dormi, qu'ils sont un peu malades ou qu'ils ont la tête dans leurs exams de la semaine prochaine… Des fois ils veulent pas dire pour pas qu'on allège la séance… Pourtant, mieux vaut enlever un truc

que de faire pour faire… L'exploit, il faut le garder bien au frais pour le jour de la compet. L'entraînement, cela reste de l'entraînement… à l'entraînement y a rien de grave…

— Aujourd'hui, reprend Bruno, les coureurs de 800 ont « vitesse longue ». On prépare la distance en dessous le 400. Donc ils ont seulement deux 60 m de chauffe, un 150 et après deux fois 250 m avec récup de 15 minutes. Tu vas voir, ils détestent ça parce qu'ils récupèrent plus vite qu'en 15 minutes. Mais cela les oblige à se concentrer, à sentir qu'ils se refroidissent un peu. Je l'ai fait la semaine dernière avec mes coureuses de 400 mais elles, elles en ont fait trois. Le coureur de demi-fond qui va faire de la vitesse, il ne peut pas faire autant qu'un sprinter… J'ai vu des séances où le mec me dit : « J'ai fait de la vitesse avec mes gars, j'ai fait dix fois 120. » Non mais c'est une blague ! Tu fais pas de la qualité dans ces cas-là… Dix fois 120, tu vas t'installer dans un truc pépère. Et puis tu es content parce que tu as fait dix fois 120. Moi, les coureurs savent très bien que si on fait deux fois 250 c'est pas des 250 où je me balade…

— Et pourquoi tu fais pas dix fois 120 avec un repos qualitatif ?

— Parce que ça, ils pourront pas l'encaisser, c'est pas leur ADN ça…

— Comment tu gères les quinze minutes de récupération ? questionne alors Émile.

— Je ne les gère pas…

— Ah bon ?

— Tu vas voir, il y en a qui préfèrent trottiner… tu sais, il faut qu'ils réfléchissent à ce qu'ils font. Tu en as qui restent allongés quinze minutes, qui se lèvent et qui te disent : « J'ai la tête qui tourne »… forcément ! La prochaine fois, ils feront gaffe. Ce n'est pas moi qui vais leur dire : « On va faire ça, ça et ça dans la récup », j'aime pas trop. Il faut qu'ils fassent leurs expériences, parce qu'on réagit tous différemment. Cela me vient de mon histoire à l'INSEP… Il y a quinze ans, il y a eu la mode des lances en balnéo ; j'avais une athlète qui avait plein de bleus sur le corps et une autre cela lui faisait un bien fou ! C'est sûr, au début, tu peux les guider : quand la séance c'est plutôt vite, on détruit un peu de fibres donc il vaut mieux aller vers le froid… Quand vous avez une journée de repos, ça peut être bien d'essayer un sauna ou un jacuzzi, mais si ça ne marche pas le lendemain ce n'est pas grave, ce n'est que de l'entraînement :

ils sauront que, eux, le jacuzzi, il faut pas y aller. Moi je dis : « Essaie, suis un peu ton feeling et puis après tu réajustes. » Un mec comme Bosse, il est arrivé junior, il se faisait masser une fois par mois. Il sentait que ça lui faisait pas du bien, tout de suite il a senti quoi. Je les accompagne dans la discussion, c'est important de les amener à se questionner, à sentir les choses, à réfléchir à ce qu'ils font…

— Vous faites combien de kilomètres par semaine ? demande Émile.

— Bah, je sais pas, j'ai jamais compté…

— C'est pas vrai, tu te moques de moi ?

— Non… demande leur…

Non loin de là, certains ont entendu et montrent qu'ils l'ignorent. Une athlète dit malgré tout :

— Tu m'avais demandé une fois de compter cet hiver… On fait même pas cent bornes…

— Tu sais, c'est pas les bornes qui font la qualité de l'entraînement, rajoute Bruno à l'intention de son jeune confrère.

— Alors c'est quoi qui fait la qualité de l'entraînement ?

— D'abord, alterner le travail des points faibles et des points forts, parce que souvent on se focalise tellement sur les points faibles qu'on déstabilise les points forts…

— Mais oui, ça me rappelle d'ailleurs quelque chose… J'ai un triathlète qui est venu me voir, il veut faire du 1 500 m, il avait une grosse caisse aérobie. J'ai voulu travailler ses points faibles en faisant de la vitesse et de la muscu. Ça a marché la première année mais maintenant…

— Forcément, au début il a encore sa caisse aérobie mais elle descend déjà, tu fais deux ans son point faible, bon bah il est mort le mec… C'est bien de mettre un peu de vitesse, mais à condition de parallèlement maintenir son point fort… Faut que t'en tiennes compte dans ta planification.

— Ah oui c'est vrai, c'est trop con que je n'ai pas pensé à ça…

— C'est le privilège de l'expérience… Points faibles, points forts, moi c'est vraiment au cœur quand je vais penser mon entraînement pour un athlète.

Prenons l'exemple de Rénelle[3]. Moi, mon impression, c'est qu'elle ne court pas assez vite sur 400 m pour atteindre la médaille. On en a discuté ensemble, elle était entièrement d'accord avec ça. Donc sur les six premiers mois de l'année, on essaye de développer la vitesse : point faible, et après elle sait qu'on part sur spécifique 800, là on est sur son point fort… Mais ce choix, on l'a fait ensemble. L'année prochaine, on prendra une autre cible, peut-être qu'on ira sur la finition… c'est un autre point faible parce qu'elle a tendance à finir à l'agonie : *burned*, disent les Anglais, ceux qui brûlent…

— Mais comment tu détermines les points faibles ?

— Pour quelqu'un qui vise la médaille, c'est par l'étude de la concurrence internationale, il faut regarder ceux qui gagnent, ce sont eux qui dirigent… il faut analyser leur course. Je raconte souvent que pour Pierre-Ambroise, j'ai découpé 100 m par 100 m la course de Rudisha[4], que j'ai rapprochée du temps de passage. Je l'ai fait aussi pour Aman. Je me suis rendu compte que, rapportée à la taille du bonhomme, l'amplitude max dans les premiers 200 m, pour Rudisha, c'était 1,33 ; Aman faisait 1,31 ou 1,32 et Bosse, qui était tout jeune, faisait 1,29. C'est cette observation qui m'a poussé à chercher des exos et aussi à vérifier sa foulée régulièrement avec l'Optojump. Là, on a fait de la data, mais de la data avec feedback direct. Pour un entraîneur, c'est essentiel d'apprendre à analyser l'activité… Mais tu vois, avec l'âge et l'expérience, je ne suis plus un mesureur permanent. Je sens le progrès, je me fais confiance quoi. Et puis c'est tellement chiant de faire toujours des tests pour voir que ça progresse… Si dans la séance je travaille un secteur comme l'aérobie, là on fait beaucoup de tapis roulant. Rénelle, je vois bien qu'elle est maintenant à 18,5, on a commencé à 17 à l'heure. Donc ça progresse… j'ai d'autres indicateurs qui le confirment. J'espère juste qu'elle ne sera pas performante trop tôt… Gérard Quintyn me l'a toujours dit : « C'est pas l'année des Jeux qu'il faut bosser le plus, sinon on prend trop de risques. » L'idéal c'est d'arriver très en forme l'année d'avant et puis de maintenir ça tranquillement en faisant gaffe de pas se péter. Faut pas que ce soit trop tôt non plus, parce qu'après c'est dur de rester au top sur le plan émotionnel ; un objectif à deux ans, ça te met trop la pression…

3– Rénelle Lamote, spécialiste du 800 m, s'entraîne avec Bruno depuis trois saisons.

4– Athlète kényan longtemps numéro un mondial.

En disant cela, Bruno repense à Pierre-Ambroise et au fait qu'ils avaient levé le pied en 2015 sur l'entraînement et réappuyé en 2016 ; à Rio, l'athlète était au max de sa forme, il aurait dû faire argent derrière Rudisha, c'est cela qui aurait dû arriver… mais c'était le jeu du très haut niveau… Il aimerait bien qu'il en soit autrement pour Rénelle car elle a le talent, ça c'est sûr, elle travaille avec acharnement et ils se sont donnés le temps tous les deux… les fameux trois T de Marajo et Vollmer dont il rabattait les oreilles à tout le monde : Talent, Travail, Temps… Cette fois, il espère bien avoir réuni les clés de la médaille olympique pour 2024 et que l'alchimie des trois T opérera… mais rien n'est fait, il y a tellement de paramètres qui peuvent jouer.

Émile le sort de ses souvenirs :

— Et le HRV qu'est-ce que t'en fais ?

— Le HRV, soupire Bruno, ça me dérange… non mais je l'ai utilisé… c'est quelqu'un d'autre qui traitait, mais quand il m'envoyait du rouge, à un moment je me dis : « Je peux plus entraîner ». Si l'athlète est fatigué parce qu'il travaille chez Carrefour mais qu'il est à fond dans son objectif, je pense que je le ferais courir quand même. Je ferais gaffe, mais je ne vais pas bloquer son engagement dans l'entraînement à cause d'une mesure HRV, qui est peut-être mal faite en plus, ça m'embête. Et puis franchement, quand c'est rouge, qu'il ne faut rien faire, je n'ai pas besoin du HRV pour me le dire. Donc j'ai laissé tomber, surtout que les athlètes n'étaient pas réguliers : « j'ai oublié », « j'ai perdu ma ceinture »… Par contre, les datas de compétition, regarder dans quelle arène on les fait rentrer, ça, ça m'intéresse comme stats. Quand les datas montrent que les nouvelles chaussures font gagner 1 %, alors là je prends. Il a fallu beaucoup de datas pour ça, c'est énorme, c'est une seconde au 800, un dixième au 100 m, pour un mec qui court en 10 c'est énorme… On ne peut pas se passer de ces chaussures, on a trouvé de l'argent pour ça… Ce qui me gêne, c'est quand les datas remplacent le jugement de l'entraîneur. Aller lire les facteurs humains, ce n'est pas si compliqué que ça, j'ai pas besoin d'avoir une mesure qui prend dix minutes. Savoir lire la fatigue, l'agacement, enfin tout ce qui arrive dans la vie d'un homme ou d'une femme de 25 ans, ça c'est une qualité qu'il faut développer. Si on la laisse aux datas, on va devenir un robot, un préparateur de plans… Ce qui est sûr c'est que c'est 50/50 : 50 physique,

50 humain. C'est pas le HRV qui me parle du cerveau de l'athlète que j'ai face à moi. Je préfèrerais avoir un préparateur mental en permanence avec moi… Faire des séances de malade à l'entraînement parce que la machine nous classe dans le vert, on s'en fout, c'est pas à l'entraînement qu'il faut être au max, c'est le jour J, et là, HRV au top ou pas, il faudra courir.

3

Adapter à la personne de l'athlète

« Récup de quinze minutes », dit alors Bruno aux athlètes de 800, en haussant un peu la voix comme lorsqu'il était prof.

— Le moment que vous préférez, poursuit-il en riant, à vous d'être attentifs à votre corps…

— Dis donc, tu as beaucoup de jolies femmes dans ton équipe, murmure alors Émile.

— C'est ce que dit Christine, ma femme : « Il entraîne toujours des super belles gonzesses ! Heureusement que je suis pas jalouse. » Je pense qu'avec moi, elles sentent qu'elles sont tranquilles et c'est pas toujours le cas. J'ai bossé quatre ans avec Muriel Hurtis, c'est ce qu'elle m'a confié, qu'il y avait eu des entraîneurs qui la mettaient mal à l'aise… Moi, les filles ne me perçoivent pas comme homme à l'intérieur du groupe. J'espère que #meetoo va révolutionner les relations entraîneur-entraînée parce que les nanas méritent que ça évolue. On a malheureusement beaucoup trop de cas de harcèlement sexuel et beaucoup trop de cas de harcèlement moral ! Mais moi aussi j'ai fait des conneries ! Par exemple, je me revois dire à une athlète : « Tu es trop grosse, tu es la plus grosse de la finale, comment tu veux qu'on s'en sorte ? » Forcément elle pleurait, forcément cela ne conduisait pas à la performance, forcément cela ne marchait pas… Aujourd'hui, je pense que c'était n'importe quoi ! Maintenant, le poids, j'en parle plus ! Tu imagines le trajet que j'ai fait ? Parce qu'il y a quand même des tarés qui pèsent leurs athlètes tous les jours ! Donc, ce qui marche le mieux, c'est de faire avec le projet de la personne, et si elle n'a pas envie qu'on

parle de poids, alors on n'en parle pas. De manière générale, il faut s'adapter aux personnes que tu as en face de toi, c'est Gilbert Avanzini et Meriem Salmi qui m'ont initié à cela, notamment pour les dernières phrases avant une grande compétition, en chambre d'appel. Le discours guerrier à la con, cela ne fonctionne pas bien avec les femmes… Muriel Hurtis, tu pouvais toujours lui tenir un discours guerrier, elle était gentille, elle disait « oui » mais rien à foutre, elle, c'était une guerrière quand il y avait le coup de feu, mais le discours d'avant… elle s'en foutait, c'était pas son truc quoi ! À Londres, pour le 4 × 400 féminin, on avait complètement changé notre fusil d'épaule, on leur avait dit que les Français allaient allumer leur télé pour voir de belles femmes tout donner, que cela allait être un spectacle magnifique et qu'elles allaient faire rêver les gens. Les Français aiment le spectacle, tout le monde d'ailleurs, tous les pays. Nous, on est des saltimbanques en fait, on crée des spectacles avec une troupe. Et ça par contre, avec les filles, ça a bien marché, elles étaient maquillées, cheveux lissés, et elles font cinquième des Jeux. Pour l'équipe qu'on avait c'était génial… Là j'ai appris, je m'étais planté pendant des années en disant comme tout le monde : « L'autre là, elle peut pas te saquer, tu vas l'exploser »…

— Oui je comprends, acquiesce Émile, c'est pas forcément efficace…

— Pas efficace du tout… C'est comme d'avoir une grossesse durant sa carrière, ce n'est pas grave finalement ! Alors qu'avant, c'était quasiment interdit. Par les discours des entraîneurs hommes ! C'est tout cela qu'il faut mettre à jour.

— Je n'y ai pas encore été confronté.

— Je m'y remets parce que j'en ai une. Il y a des sites du ministère des Sports très bien faits. Pour nous, en période prénatale, il faut garder un peu de muscles et d'agitation cardiaque, c'est tout. Le postnatal c'est plus compliqué, ça va dépendre du temps que prendront les hormones qui permettent l'accouchement pour se dégager du corps. Ça, c'est dangereux, tu deviens hyperlaxe. C'est une hormone qui arrive à partir du cinquième mois, l'athlète que j'ai est dans le cinquième mois donc là j'ai plus grand-chose à faire, je fais gaffe surtout. Elle ne court plus depuis trois semaines déjà. Carole, la gynéco de l'INSEP, m'a conseillé de maintenir assez longtemps le travail du dos pour porter le bébé, et après de se rétablir assez vite. Mais bon, après, il faut être patient pendant la période postnatale, il ne faut pas se précipiter.

Bruno fait signe à tous que c'est bon pour les quinze minutes de récup.

— Pour en finir avec cette question des femmes, reprend-il, les filles de 25 ans elles en ont rien à foutre de moi, heureusement ! Toi t'es plus jeune, faut faire plus attention. Moi, c'est peut-être mon passé d'enseignant, mais j'ai toujours gardé une certaine distance, je ne vais pas au ciné avec mes athlètes, je ne les suis pas sur les réseaux sociaux… Dans ce contexte professionnel, on passe beaucoup de temps ensemble, tu as le temps de connaître les gens, tu n'as pas besoin d'aller « espionner » leur vie privée. Comme ils doivent pas rentrer dans ma vie privée ! Parfois on échange, tu te détends, ils savent que ma fille est malade, on discute, mais voilà, c'est bénin, des rapports humains entre un mec de 60 ans et une fille de 25 ans, on peut discuter de choses et d'autres, on parle de leurs études… Au niveau humain, je reste ouvert à tout. Je ne parle pas qu'entraînement. Après, quand ils ont fini leur carrière, c'est différent… J'ai gardé un lien pas forcément régulier mais sincère avec la majorité des sportifs que j'ai accompagnés.

— Mais ils ont l'air de bien s'entendre entre eux, remarque Émile.

— Le groupe, c'est essentiel dans la performance, surtout que l'entraînement c'est très dur. Là justement, j'ai un petit souci entre deux filles. Pour l'instant, j'observe. En général, le groupe s'auto-régule et, personnellement, j'évite de prendre parti dans les conflits humains, c'est pas mes oignons. Mais là, je sens que ça s'envenime… Avec les réseaux, c'est un peu tordu… C'est tout con, c'est des enfantillages tu vois... Mais moi je préfère quand tout roule. Je vais leur dire : « Écoutez, ça peut pas trop marcher comme ça, là y a trop de tensions, réglez le truc, allez dans une salle, discutez, moi j'ai rien à voir avec tout ça, je suis votre entraîneur, démerdez-vous… » Tu vois, j'y pensais ce matin, je me disais que j'allais même leur annoncer que j'allais prendre trois jours de congés et que si c'était pas réglé (Bruno rit), j'en prendrais trois autres… J'aime bien quand ils ont des relations superficielles en fait. Dès que le groupe vit trop en dehors, c'est la merde ! Parce que c'est toujours avec tes amis que tu te fâches… Le mieux pour avoir un groupe qui fonctionne bien à long terme, c'est qu'ils se considèrent comme des partenaires d'entraînement sympas avec qui ils vivent un truc fort mais qu'ils ne confondent pas groupe d'entraînement et groupe de vie… Une fois, je me souviens, on se baladait

avec ma femme et on croise six ou sept athlètes dans le centre commercial en train de manger une glace… Quand Christine m'avait dit : « Ça tourne bien ton groupe », elle avait été étonnée que spontanément je lui réponde : « J'aime pas ça ! » Ça a pas raté ! Deux mois après, j'ai deux mecs qui se sont foutus sur la gueule ! Et là, t'as plus qu'à en virer un ! Moi je leur demande pas de partir en vacances ensemble, renchérit Bruno, je leur demande de travailler ensemble, de coopérer pour être meilleurs. C'est pour ça qu'on est rassemblés ! Le top, c'est quand même d'avoir ensemble des gens de très haut niveau sur la même distance. Même si c'est pas facile à gérer, c'est à mon avis très productif pour la performance… à condition qu'on garde la confrontation pour la compet…

Émile pense à son propre groupe. Il ne regrette pas d'être venu, il aime bien le franc-parler de Bruno. Lui a tellement d'expérience qu'il n'a pas besoin de donner le change, il va à l'essentiel… Et ce qui est super, c'est qu'après toutes ces années il a toujours la passion. Il cherche la bonne alchimie et sait bien qu'il n'y a pas de réponse miracle…

— En plus dans un groupe, reprend Bruno, il y en a très peu qui vont réussir à aller aux Jeux, parce qu'il y a peu de places, c'est la règle, et alors des médaillés il y en aura encore moins… Mais le fait d'avoir tenté, d'avoir été au bout de ce qu'on peut faire et d'avoir rêvé… d'avoir rêvé… cela reste pour tous un super souvenir… seulement, pour cela, il faut aller à fond dans le truc et ce n'est assurément possible que si tout le groupe se met dans le même sens.

— Justement, tu as quand même un groupe assez important, interroge Émile, est-ce que tu fais une planification pour chacun ? Comment tu fais pour travailler les points faibles et les points forts de tout le monde ? Moi j'ai un peu de mal à concilier individualisation et maintien du collectif… Tu t'y prends comment toi ?

— D'abord, je réfléchis par rapport au leader par spécialité quand même, derrière ça s'engouffre. Tu es obligé, si j'ai douze athlètes, je peux pas avoir douze réflexions individualisées complètes. Par exemple, je vais individualiser et adapter l'entraînement de Rénelle aux autres.

— Est-ce que du coup les autres athlètes qui font du 800 vont aussi travailler sur le « point faible » de Rénelle ?

— Non, non, non, il y a des petites nuances. Mais pas beaucoup, parce que quand je te dis qu'on va mettre l'accent sur la vitesse, je ne chamboule pas tout l'équilibre de la préparation du 800. Je vais juste booster un petit peu deux ou trois séances par semaine, qui ne sont pas consacrées qu'à ça mais qui sont mieux orientées. Les garçons que je prends maintenant, ce ne sont que des coureurs de 400/800. Je ne vais pas prendre un coureur de 1 500 qui veut faire du 800. Ma méthode ne va pas lui convenir, ce serait une perte de temps pour lui comme pour moi.

— Oui, tu n'as pas dix noms, dix menus totalement différents, remarque Émile.

— Non, si j'ouvre mon dossier « 800 » dans mon ordi, attends, je vais te montrer, décide soudain Bruno.

Il sort son ordinateur de son sac et s'assoit sur le muret derrière lui ; Émile fait de même.

— Voilà… il y a six noms, six colonnes différentes. Souvent je recopie simplement une colonne dans les autres, et quand arrivent les compets, je décale tout. Si Eugénie là, elle court tel jour, elle va avoir son plan pour cette semaine-là. Malgré tout, on va faire des adaptations tu vois. C'est quand même un sacré boulot les planifs… On va bientôt arriver à la période pourrie où je vais en avoir un qui court le dimanche, un le jeudi, donc là tu te démultiplies. L'hiver c'est plus simple, toute la préparation est plus simple, ils font tous quasiment la même chose, sauf le 800 femme et le 800 homme où il y a des nuances dues à la durée de l'épreuve, mais sinon tu fais quand même une feuille par individu. Tu en as une qui va avoir cours le mardi, tu vois, donc elle sera pas là, donc comment je vais faire… c'est pour ça qu'il ne faut pas avoir trop d'athlètes non plus…

— Ça c'est sûr.

— Tu vois, ça, c'est le travail que j'avais fait en 1998 ou 1999. Grosse analyse de l'activité. J'avais découpé cent courses internationales de 800, 100 m par 100 m, y a eu un livre après. Beaucoup d'entraîneurs croyaient qu'il fallait courir le second tour plus vite que le premier, on a montré que c'étaient des conneries… c'est 200 par 200, on voit que le premier 200 est rapide et qu'après il y a un plateau, donc le plateau à droite, deuxième, troisième, quatrième

100 m, c'est une vitesse qui correspond à quelque chose dans l'entraînement du coup, qui est certainement plus intéressant que la VMA. Donc nous, on commence à entraîner la stabilité en haut, et après on rajoute un départ rapide. Là, c'est la diapo temps de passage au 4 × 100. Il y a des explications un peu stratégiques : pourquoi le deuxième 100 m est le plus rapide ? Parce qu'il y a un rabat au 800 et donc là, il faut se placer, donc il y a toujours une petite accélération…

— Tu continues toujours à faire ce travail ? demande Émile.

— Maintenant, je regarde une coureuse ou deux, les adversaires de Rénelle, celles que j'espère elle battra, sourit Bruno… pour voir si elle est dans le coup, surtout qu'aujourd'hui on a des possibilités vidéo beaucoup moins contraignantes. Donc ça, continue-t-il, c'est l'analyse énergétique, des études de Christine[5], pour montrer qu'on atteint VO2max à 300 m de course et qu'après ça descend, c'est pas qu'une épreuve purement aérobie quoi.

— Pour moi, dit-il en regardant Émile, il y a cinq pôles d'entraînement sur le 800 m : vitesse, force, aérobie, anaérobie et économie de course. Et un sixième qui est le mental, pour lequel je ne me sens pas toujours légitime mais qui est très important… Maintenant c'est Christine qui suit la préparation mentale de plusieurs athlètes, car en plus de son HDR en physiologie elle a obtenu un diplôme universitaire dans ce domaine. Nous partageons nos vies mais aussi la passion de ce sport et ses avis sont très précieux sur les choix de préparation… Ses deux casquettes physio et psycho, c'est une chance que j'ai ! Pour les cinq autres pôles, j'ai mes propositions…

Bruno les fait défiler sur son ordinateur devant un Émile complètement subjugué par l'exhaustivité du modèle d'entraînement qu'a formalisé son aîné. « Voilà un travail sacrément détaillé qui peut être utile à bien des entraîneurs », pense-t-il.

— Travail anaérobie étape 1, étape 2. Les objectifs : produire beaucoup d'énergie par la glycolyse et aller à l'épuisement… Rester mécaniquement efficace dans la grande fatigue. Donc ça, c'est des exemples de séances très basiques mais qui mettent en œuvre une progressivité…

5– Christine Hanon, ex-internationale d'athlétisme, est docteur habilitée à diriger des recherches en physiologie de l'exercice.

— Tu pourrais me les passer ? demande Émile.

— Évidemment… Ça, c'est une programmation à dix-neuf semaines sur le développement de l'explosivité… Force en état de fatigue, donc là aussi ça vient de la recherche, fessiers, ischio-jambiers, ce sont les muscles qui fatiguent le plus, ils sont tout le temps contractés. Maintenant je fais seulement de la course en côte, parce que les temps de contraction musculaire sont rallongés, donc c'est musculairement très difficile.

— Tout ça est super intéressant, s'exclame Émile. Mais par rapport à ce que tu disais tout à l'heure sur points faibles points forts, comment, en fonction d'un athlète, tu vas moduler les choses ?

— Je ne vais pas changer. En fait cette année sur Rénelle le poids du jaune, qui correspond à la vitesse, est plus important. Donc je vais passer plus de temps à réfléchir sur ces séances-là, les grossir un peu ou les rendre plus qualitatives. Le pourcentage va rester toujours à peu près le même, mais le contenu va être beaucoup plus pointu que ce que je faisais, je vais m'y pencher. Et il y a les côtes aussi. Je vais m'inspirer un peu de ce que je fais avec des coureuses de 400 pour essayer qu'elle progresse au 400… C'est le poids que vont prendre certaines séances dans la semaine qui va changer. C'est-à-dire que des fois la séance, si tu regardes l'aérobie piste et la vitesse longue, l'aérobie piste je vais faire un truc plus calme pour que le lendemain elle soit plus percutante sur la vitesse… La première année que je l'ai eue, je me suis concentré sur la muscu. L'arrivée de la muscu, c'était déjà un truc énorme dans sa préparation… Quand je construis la progression, voilà, j'ai quinze séances de secteur 400 jaune, je mets une séance cible, j'estime que c'est ça que je veux qu'elle atteigne cette année, et après je construis la progression pas à pas. Ça, ça peut me prendre un mois des fois. C'est très long. Parce que je change beaucoup…

— Ce qui m'épate, c'est comment tu détermines ton objectif pour l'athlète et comment celui-ci se concrétise dans une séance-cible à laquelle vont conduire tous les exercices que tu as programmés… Je comprends bien tout ce que tu me racontes sur les domaines d'entraînement, mais je me rends bien compte qu'en formalisant et en transmettant tout cela, tu es devenu très performant sur la mise en œuvre de cette complexité…

— Ce sont les cheveux blancs, plaisante Bruno, mais même maintenant, cela ne vient pas tout seul… Je vais reprendre des documents des années 1970, relire des trucs d'Hervé Stéphan, je regarde sur Internet… Là, il y a un vrai travail de fouille…, j'ai toujours des doutes, les remises en question sont incessantes…

Émile ne cache pas son admiration… Bruno lui a parlé comme à un collègue malgré toute son expérience, celui-ci semblait heureux de pouvoir partager, pas du tout condescendant… Le jeune coach repart gonflé à bloc, plein d'idées, le ciel bleu de Montpellier dans la tête…

4

De la délicatesse face à la souffrance

Nous voilà déjà revenus en hiver, les fêtes de Noël approchent, le temps défile toujours plus vite avec les années. Ce matin il fait gris, mais c'est le gris de Montpellier… C'est pour cela que Bruno est venu ici, le mauvais temps ne dure jamais très longtemps, le soleil revient vite et, pour l'entraînement, c'est quand même plus sympa. Aujourd'hui, Bruno pense qu'il n'y aura pas grand monde car Lamote a encore choppé la Covid et puis, en cette période, le mercredi il les laisse plus tranquilles… Cet après-midi, les garçons ont une séance au bois…

Quand il rentre dans la salle de musculation, il y a beaucoup d'effervescence chez les porteurs de fonte ; Bruno salue la compagnie tout en leur adressant un grand sourire, même si leur tapage agresse un peu sa tranquillité du matin. Tout de suite, il se dirige vers le coin où sont installés les tapis roulants et où Eugénie Oger est déjà en train de s'échauffer.

— Bonjour, bonjour, lui dit aussitôt Bruno, je crois qu'aujourd'hui ça va être « Oger alone », c'est là qu'on voie que nous faisons un sport individuel.

— J'en ai bien l'impression, lui répond la jeune femme.

— J'ai rendez-vous sur la piste tout à l'heure avec Johanna, mais là je suis tout à toi pour cette séance. On va faire quatre fois 5 minutes à 17,5, on y va ?

— OK.

Elle met alors ses deux pieds sur les deux côtés du tapis roulant, allume la machine, qui fait penser au moteur d'un petit avion, et programme les données du jour.

— Allez, c'est parti, se dit-elle.

D'un petit saut, elle se met alors en position. Au début, faut se lancer…

— Tranquille, respire bien, conseille Bruno.

C'est quand même bien ces nouveaux tapis où on peut mesurer toutes les données biomécaniques… Il la laisse s'installer dans sa foulée régulière et se place à quelques pas, présent, mais en prenant garde tout de même à ne pas envahir son espace, même si elle est toute seule ce matin. Elle déroule…, ça a l'air facile pour celui qui regarderait cela de l'extérieur, songe-t-il, elle a l'air impassible et on a l'impression qu'elle fait corps avec la machine, le regard droit devant, perdue dans ses pensées. C'est beau la foulée d'un ou d'une athlète, c'est amplifié sur le tapis car la personne se trouve quelque peu, comme sur un promontoire… mais de toute manière, la foulée, cela l'a toujours fasciné…

Il se rapproche doucement :

— Allez, tu corriges toute seule les petites boiteries… Oui, c'est bien, les appuis sont corrects… La jeune femme a fière allure dans sa tenue noire.

Pendant ce temps, celle-ci tente de se détendre et, comme Bruno lui a enseigné, cherche à ne filtrer aucune émotion. Pourtant son esprit, à l'intérieur, s'agite, même si elle sait que ce n'est pas le plus difficile pour l'instant et qu'il lui faut discipliner son esprit, ne penser qu'à sa foulée, qu'à la mobilité de ses jambes, qu'à sa posture, trouver le rythme de la musique de son corps… Comme d'habitude, elle regarde vers l'horizon, au travers de la vitre les palmiers du jardin… Chaque fois elle s'accroche à eux, comme s'ils avaient le pouvoir de l'emmener au bout du monde, au bout d'elle-même…

Top ! Elle saute sur les deux bords du tapis, le vrombissement de l'avion s'arrête quelque temps, largement compensé par les cris des voisins s'encourageant dans leurs efforts. Mais il en faut plus pour la déconcentrer, elle profite de cette récupération… Bruno est là, il la regarde, pour l'instant il ne dit rien, il la laisse habiter la situation, il sait bien qu'elle n'a pas encore besoin de lui, il l'accompagne juste de loin, les affaires vont se corser après…

C'est reparti… elle relance le moteur d'avion. Destination Porto Rico, la plage de Flamenco Beach sur l'île de Culebra, c'est là qu'elle court maintenant… sous les palmiers… qu'elle va à nouveau fixer… Elle est bien là, elle le sent…

— C'est bien Eugénie, ça roule bien là… confirme Bruno. Respire bien… ajoute-t-il

— C'est vrai qu'il faut en profiter, c'est pas tous les jours qu'on fait un tel voyage… pense-t-elle.

— Ils nous ont pris un peu d'oxygène les copains d'à côté, grommelle Bruno.

Au même moment, un groupe ouvre la porte qui donne sur l'extérieur, derrière le tapis roulant.

— Ils te font des courants d'air, cela va être parfait, commente Bruno.

C'est comme une brise du bout du monde. La coureuse n'en laisse rien paraître mais elle savoure, elle transperce le vent de la plage ; derrière les vitres, les palmiers semblent acquiescer en agitant leurs branches, le deuxième passage c'est toujours le mieux…

— Aujourd'hui, ça va le faire, dit Bruno convaincu. 30 s… 15 s… Comme si c'était fastoche la fin… top !

Même petit saut pour placer les deux pieds de chaque côté du tapis. Récupération… La dernière minute commençait à être dure ! Ça promet pour la suite !

Elle respire à fond, comme si elle était encore sur la plage… Les bras commencent à lui faire mal, sûrement le nouvel exercice de musculation qu'ils ont fait hier ! Elle regarde les palmiers à l'extérieur, elle sent qu'elle va avoir besoin d'eux.

— Allez ma grande, l'interrompt Bruno, celui-là c'est le plus compliqué, tu te mets du ciel bleu dans la tête et ça va aller…

Nouveau petit saut sur le tapis pour un nouveau décollage… Cela ne va pas être la même chanson sous les palmiers…

— Bien droit dans l'axe, remarque Bruno.

La jeune femme reprend sa position ; aucune émotion ne transparaît sur son visage, elle semble impassible et l'exercice ne paraît pas avoir de conséquences sur elle. Illusion ! Totale illusion ! À l'intérieur elle souffre, mais seul Bruno le perçoit…

— Tu es dans le peloton, tu te balades…

Bruno sait que cet exercice confronte toujours ses athlètes à leurs limites psychologiques… Il n'y a pas beaucoup d'amateurs pour le travail sur tapis, d'autant qu'il est primordial de ne pas lâcher le souffle, alors que t'as envie d'haleter comme un clébard… Si tu fais le petit chien, c'est la mort assurée. C'est pour cela qu'il faut apprendre à ne pas se complaire dans sa fatigue, au contraire à se relâcher, à se servir de cette fatigue pour se concentrer…

— Visage détendu, épaules basses, ajoute-t-il tandis qu'il se rapproche.

Il met les deux mains sur la barre de côté du tapis, comme pour mieux entourer son athlète :

— Garde bien ton souffle… Tu vas bien… C'est fini… Presque…

Bruno sent bien qu'elle est à la limite d'être un peu en résistance, mais c'est le jeu du tapis…

— 30 secondes… 15 secondes…, ça y est…

— Aïe, aïe, aïe…

Aussitôt le top donné, Oger grimace de douleur, laisse celle-ci s'exprimer alors qu'elle avait l'air de la maîtriser totalement. Pourtant la douleur était là, contenue mais prête à s'extérioriser, prête à sortir du tréfonds de son être, prête à jaillir en dehors de ce corps malmené.

— Oh, j'ai mal aux bras à cause d'hier, c'est horrible… gémit-elle.

— Allez, prends ton temps pour te reconcentrer, c'est bien ce que tu fais là… lui dit alors Bruno.

La jeune femme récupère à nouveau ; elle va y retourner pour le dernier passage, Bruno n'a aucun doute là-dessus. Elle est là pour cela et elle progresse bien ; elle a vraiment gagné ces derniers temps.

Elle relance la machine, petit saut et elle remet le couvert sans être sûre de ne pas craquer cette fois. Bruno est là maintenant, tout à côté :

— Suis le peloton, tranquille… laisse faire les autres… lance Bruno.

La coureuse a repris son allure, comme s'il s'agissait d'un jogging du dimanche.

— Superbe. Toujours bien cadencée… tranquille… poursuit Bruno.

— Tonique, tonique, tonique… continue-t-il… Allez ma grande, on se laisse pas faire…

Elle assure, stoïque. Bruno a repris sa position, les mains sur la barre, il est tout proche maintenant. Soudain, sa voix monte, comme en crescendo, il encourage sa protégée, presque comme un supporter au bord de la piste :

— Allez, tu maîtrises et tu finis fort… vas-y… lâche tout… Tonique, tonique, tonique…

La voix monte encore et s'accélère :

— C'est bien… Allez, allez, allez… 30… 15… Top !

Aussitôt, la jeune femme se tord de douleur : « C'est vraiment affreux… »

Délicatement, Bruno lui pose la main sur le bras, à peine quelques secondes… mais il manifeste ainsi une certaine empathie, tout en gardant une distance nécessaire… c'est important quand la douleur est telle et c'est plus fort que les mots… De cette manière il montre qu'il est avec elle, qu'il ne se moque pas de ce qu'elle vient d'endurer…

Quelques secondes, l'athlète s'effondre sur un matelas, juste à côté. Puis elle se relève, et c'est alors que Bruno lâche :

— Bonne séance, bravo Eugénie tu as réussi…

Elle se rapproche en esquissant un sourire car elle peut être fière d'elle… son poing rejoint celui de l'entraîneur dans un check de victoire… Elle adore ce moment de partage après ces efforts à la limite d'elle-même, comme si le fait d'avoir accompli le challenge faisait d'elle quelqu'un qui comptait… C'est difficile à expliquer mais l'espace d'un micro-instant on se sent la reine du monde.

— Je suis content, tu progresses vraiment bien, ajoute encore Bruno. Allez, tu t'étires bien maintenant… Tu es satisfaite ?

— Oui mais dans ma tête il se passe tellement de trucs… avoue-t-elle.

— Le mieux c'était le deuxième passage renchérit Bruno… mais franchement là tu sens que tu as gagné quand même ?

— Oui quand même… concède-t-elle.

— Alors à demain ? Bonne fin de journée Oger…

— À demain Bruno…

Celui-ci laisse alors la jeune femme et quitte la salle redevenue beaucoup plus calme après le départ des porteurs de fonte…

— Ils étaient déchaînés ce matin les voisins… se dit Bruno.

Il se dirige vers le stade qui jouxte la salle pour retrouver Johanna qui doit l'attendre. Quelques rayons du soleil réapparu réchauffent le bleu de la piste d'athlétisme.

— Tiens, il y a du monde ce matin, remarque-t-il.

Bruno aime bien quand il y a un peu d'animation… Il salue les collègues et se dirige vers Johanna qui s'étire devant le tunnel à matériel… C'est lui qui a eu l'idée de cette réserve sur place pour le matériel… Tout le monde peut s'en servir, à condition de bien ranger en partant… Il sait qu'il a un côté maniaque mais il n'aime pas courir après le matériel.

— Ça va ce matin Jojo ?

— Oui mais j'aime pas quand il y a trop de monde, grommelle-t-elle.

— Moi j'aime bien, c'est vivant… Allez, c'est parti… sauts pieds joints et course…

La coureuse de 1500 se met aussitôt à l'ouvrage.

— Attaque talons… Attention fixe bien ton dos… poursuit Bruno de sa voix forte.

— Jambes raides… continue-t-il.

Les exercices s'enchaînent dans une cadence tranquille mais assurée.

— Bascules sur un tabouret…

— Les élastiques…

— Allez, un tour de stade maintenant…

Bruno regarde l'athlète. Comme d'habitude il se dit : « Jojo c'est pas la plus rapide mais qu'est-ce que c'est beau quand elle court. »

Bruno repense à toutes ces années de compétition. Il aimerait vraiment finir en beauté… Il aura connu de sacrées émotions dans ce boulot d'entraîneur de haut niveau… Qu'est-ce qu'il aimerait davantage transmettre ce qu'il a petit à petit édifié, comme il l'a fait avec Émile !… C'est important pour lui de faire quelque chose de toute cette expérience accumulée… et ce n'est pas si facile…

FIN

Construire un collectif

avec Étienne Gouy



Stéphane Couckuyt
Bruno Hubert



Un proverbe africain illustre bien l'importance du collectif dans la performance, y compris dans les sports individuels : « Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. » Fixer des objectifs et les moyens de les atteindre collectivement, partager le projet dans la défaite comme dans la victoire pour construire la cohésion, veiller à l'équilibre entre coopération et confrontation pour favoriser l'émulation : autant de pistes dont témoigne le parcours d'Étienne Gouy à la tête de l'équipe de France de combiné nordique.

© Icansport

Né au début des années 1970, Étienne s'illustre au championnat du monde junior de combiné nordique en 1992. Il concourt durant quatre saisons sur le circuit international élite et obtient une qualification pour les Jeux olympiques de 1994. Titulaire des brevets d'État de ski alpin, de ski de fond – brevet d'État 2e degré en ski nordique – et de VTT, il est professeur de sport.

Après un début de carrière en région comme entraîneur, il prend la tête de l'équipe de France junior puis senior, qu'il pilotera pendant douze ans, avec une interruption entre 2015 et 2019. Parmi les médailles obtenues, un titre olympique (Jason Lamy-Chappuis), quatre titres mondiaux et trois coupes du monde. Il est aujourd'hui directeur saut et combiné nordique, travaille sur le développement de cette discipline ainsi que sur la formation des entraîneurs « pour avoir une transversalité entre le haut niveau et les comités ».

Des années à interviewer des entraîneurs et sportifs de haut niveau – à travers des projets de capitalisation et/ou de recherche, mais aussi à travers des échanges informels – le montrent : un collectif robuste est généralement une base importante de construction d'une performance individuelle. Dès sa fin de carrière de sportif de haut niveau, Étienne Gouy a compris que ce qui lui avait manqué était de s'être senti appartenir à un collectif ambitieux, réaliste et soudé, capable de tirer vers le haut, de partager l'expérience. C'est ce qu'il a tenté de favoriser comme chef d'équipe du combiné nordique sénior. À partir d'échanges avec cet entraîneur, cet article propose quelques éléments autour de la construction d'un collectif qui performe.

Fixer des objectifs et arpenter le chemin du projet de performance

Pour Étienne, le fait d'avoir des rêves et des objectifs ambitieux à long terme est une clé de performance, tant pour lui que pour les sportifs :

« En 2003, j'encadrais une équipe de juniors et une de mes principales sources de motivation à long terme était de performer aux Jeux olympiques. Je pense que c'était aussi le rêve des coureurs… Je pense que pour être inspiré, il faut aussi avoir des rêves, avoir des objectifs. »

Pour cela, il faut que la route à suivre, les objectifs à viser, soient similaires, partagés via des discussions explicites, qui englobent de fait également les choix d'entraînement :

« J'ai essayé d'amener des gains de maturité dans le sens où, au début de l'été, on se réunissait autour d'une table et je leur expliquais ma vision des choses, vers quoi on voulait aller avec le staff. L'idée était de savoir s'ils étaient déjà OK là-dessus, parce que si moi je suis acteur et que je suis seul acteur, ça ne peut pas marcher. Il faut qu'eux aussi soient en accord avec les choix d'entraînements… il est indispensable que les entraîneurs et les athlètes soient tous moteurs et acteurs du projet. »

Jason Lamy-Chappuis, champion olympique et quintuple champion du monde de combiné nordique

L'été, nous avons beaucoup de réunions au sein de notre collectif, pour parler de la planification de l'entraînement, de ce qu'on a envie de faire, des points qu'on veut travailler, vers quoi on veut aller. Je trouve que c'est une des choses les plus importantes, de se voir en début d'année avec les entraîneurs et se fixer clairement des objectifs. Clairement, « je veux faire ça et ça, je veux travailler ça et ça ». Et après, avec des bilans, avec le carnet d'entraînement, quantifier notre progression et voir que notre progression est sur la bonne voie. Ça, c'est déjà un gros point au niveau confiance, constater que ce qu'on a travaillé est en train de fonctionner, que l'on est sur la bonne voie.

Une clé est aussi de chercher ensemble constamment quoi faire pour atteindre ces objectifs et s'y astreindre, pour avoir des fondations solides, issues d'une co-construction et de fait amenant une plus forte adhésion, propice à l'émergence de la performance. Et comme dans tout projet bien mené, tirer des bilans au fur et à mesure de l'avancée, en tenant compte de la réalité de la concurrence et des moyens à disposition.

« Travailler tous ensemble et travailler dans le même sens. Et avec mon staff, on a beaucoup travaillé sur le partage de chacun. »

« Ce qui nous inspirait c'était vraiment le fait de savoir où était l'objectif, et on savait qu'on avait des étapes à traverser et nous les avons pleinement vécues. On n'a pas dit : "on va tout de suite aller chercher une médaille", parce qu'on savait très bien qu'on n'avait pas le niveau dans la hiérarchie mondiale. On est monté progressivement en puissance. Du coup, on a eu vraiment de très bonnes bases, ce qui nous a permis après de nous exprimer pleinement. »

« Faire des bilans, se remettre en cause, savoir ce qui a marché et ce qui n'a pas marché, je pense c'est ça aussi qui a fait qu'on a fonctionné longtemps. On s'est tous bougé pour savoir ce qu'il fallait pour que ça avance mieux, pour qu'on soit meilleurs. Et ça, ça a été notre force. »

À l'échelle de chaque sportif, un des rôles de l'entraîneur est d'aider à la conscientisation des objectifs et du chemin à parcourir. La patience est souvent nécessaire pour les différents protagonistes, car la performance se construit dans la durée, ce qui, dans un contexte de désir de performances rapides, constitue souvent une tension. Lorsque les objectifs sont atteints, il s'avère nécessaire de relancer le projet avec de nouvelles zones de potentiels progrès, de nouveaux résultats à atteindre, le chef de projet et le staff montrant l'exemple de par leur engagement à aller chercher des nouveautés pour progresser.

« Le fait d'aller chercher toujours plus est nécessaire : "OK on est champions du monde en 2013, derrière 'ça va tranquille' ? Non ! Qu'est-ce qu'on va chercher en plus ?" »

« En 2009-2010, on faisait nos propres combinaisons aérodynamiques pour le saut à ski. On achetait le tissu et on les faisait nous-mêmes. Les gars sentaient

notre implication, notre envie de tout mettre en œuvre pour être performants. Cette dynamique se répercute sur les athlètes, qui ont eux aussi envie de se donner à 100 %. Je sentais que ces actions créaient de la confiance mutuelle. Je pense que c'est important que le staff se bouscule. Par ailleurs, lorsque Jason est champion olympique, de nouveaux objectifs sont rapidement pensés et projetés en équipe, car nous ne voulions pas en rester là. J'ai toujours travaillé avec un staff qui allait de l'avant ».

Management et projet de performance sportive : des courants théoriques inspirants ?

Lors de l'écriture de cet article autour d'Étienne Gouy, des liens avec des études en management ont paru féconds. Sans prétendre à l'exhaustivité, voici quelques pistes que le lecteur pourra approfondir s'il souhaite compléter la présente approche expérientielle par une approche scientifique :

- Les types de management dits participatif et coopératif : « cette participation concerne la définition des objectifs de travail quotidiens ou à plus moyen terme, mais aussi la formalisation et l'intégration de valeurs, d'états d'esprit centrés sur une volonté de cohésion interne de l'organisme et sur l'implication, souvent individuelle, au sein de groupes » (Barbier, 1989, p. 1) ;
- La théorie Z développée par William Ouchi après des études de cas de la productivité d'entreprises japonaises, avec des notions de culture d'organisation, de discussions pour trouver des solutions.
- La notion de Kaizen, associée à la théorie Z et au toyotisme (Bevort, 2013), qui consiste en une amélioration continue par les agents de l'organisation eux-mêmes (p. ex. le staff et les athlètes d'une équipe de France). Guy Ontanon évoque d'ailleurs le Kaizen dans le numéro 54 d'*INSEP le Mag* (2023).
- Les travaux d'un collectif qui est allé dans quarante-quatre entreprises industrielles de divers domaines (Appelbaum *et al*., 2000). Ces travaux montrent que la performance atteinte par l'industrie est inversement corrélée au stress, et au contraire directement corrélée au partage de savoirs et de pouvoirs par les managers, et à des agents qui ont davantage de responsabilité et d'autonomie que dans les industries les moins performantes.

Dans la situation 2019-2022 d'un jeune collectif pas encore au niveau mondial, ces objectifs partagés, incarnés, renouvelés contribuent à la cohésion et à l'implication au sein du collectif. Cela amène une dynamique d'apprentissage et non une dynamique de sanction. C'est un deuxième aspect de l'accompagnement d'Étienne : « la deuxième chose, c'était créer une cohésion de groupe dans un monde individualiste ».

Cohésion de groupe et émulation

À propos de management de groupe, Étienne cherche à créer une cohésion, une unité, un groupe véritable amenant du soutien mutuel, de l'émulation et du partage. En somme, un collectif où chaque membre

apprend des uns et des autres, avec un épanouissement individuel et collectif, les deux dimensions se nourrissant réciproquement et nourrissant la performance. Avoir un groupe d'entraînement est une dimension essentielle de la réussite dans son sport. Sur ces aspects, il est fortement inspiré par son passé de sportif de haut niveau et par la connaissance qu'il a de ses préférences de coaching.

« S'ils [les deux meilleurs SHN français de son époque] avaient pu travailler ensemble, peut-être qu'ils auraient été meilleurs. En tout cas, moi, ce qui m'intéresse, c'est que tout le monde s'épanouisse et que les uns ne se sentent pas écrasés par les autres. »

« On se bat contre des grosses nations et on n'a pas leurs moyens, donc on sait que si on veut performer, il faut utiliser d'autres outils. La cohésion de groupe est un de ceux-là. Vraiment, l'énergie qu'on peut véhiculer, avoir un groupe soudé au niveau staff mais aussi au niveau des athlètes, ça apporte beaucoup. Peut-être que ma plus grosse patte, c'est de créer une ambiance, pas "famille" parce qu'on fait du sport de haut niveau et si l'athlète veut être meilleur que les autres, forcément il va développer un caractère et il ira toujours plus loin que d'autres, mais en tout cas une ambiance qui permette de travailler ensemble pour être meilleur soi-même. Je pense que c'est ce qui nous a permis de rivaliser avec la concurrence, c'était notre seule possibilité d'avancer. »

« Le groupe, on est obligé que ça se passe bien, on passe plus de 200 jours ensemble. Au départ, il y en avait certains qui ne s'entendaient pas forcément très bien et on a souvent fait des réunions pour leur faire comprendre qu'on a tous besoin des autres pour avancer. Et c'est souvent les compétitions par équipe qui ont fait avancer le groupe, c'est-à-dire qu'on a souvent eu des déboires, on a fini souvent quatrième et c'est là où ils ont réussi à rester soudés, à rester en cohésion, et ça nous a permis de grandir. Et nous, encadrants, on a une part importante sur ça, c'est-à-dire arriver à faire un petit peu le diplomate, à calmer les ardeurs quand on sent que c'est tendu. On sait très bien que quand la compétition arrive, les personnalités ressortent. Ils sont un petit peu crispés, donc en plus de nos rôles de diplomates, essayer de faire des exercices qui font qu'ils restent dans une énergie qui bénéficie à chacun. On a mis en place des exercices avec des préparateurs mentaux, des cours de tai-chi, de yoga : chaque athlète a pris et utilisé les moyens qui lui convenaient le mieux. »

La vie quotidienne en stage et en compétition a aussi son rôle à jouer pour développer le groupe :

« Je pense qu'on l'a [la cohésion] créée dans les situations où, plutôt que d'aller à l'hôtel, on louait des appartements, donc on faisait des roulements pour mettre la table, pour faire à manger. »

Pour travailler sur l'émulation, Étienne met en avant différents sportifs selon que la séance d'entraînement est en saut ou en ski de fond. Dans d'autres sports, des entraîneurs ont pu témoigner avoir travaillé sur ces aspects grâce à la préparation physique ou à la pratique d'autres sports (par exemple de ballon, dans le cadre de la préparation

physique générale) : un sportif qui n'est pas le meilleur du groupe dans son sport peut briller par moments sur ces activités complémentaires, ce qui booste.

« J'ai beaucoup plus travaillé dans ce sens-là, trouver quelqu'un. Un leader est sorti assez naturellement, le meilleur fondeur tirait un peu les autres vers le haut. J'ai eu le sentiment qu'il fallait mettre cette personne – qui était douée – en avant et puis faire marcher le groupe autour de cette personne pour que les autres puissent s'inspirer de lui et aller de l'avant vers le haut niveau […] le fait de mettre cette personne un petit peu en avant à l'entraînement, je me suis dit que ça allait aussi mentalement la valoriser en plus de monter le niveau du groupe. D'ailleurs, c'est ce qui est arrivé. »

Jason Lamy-Chappuis, champion olympique et quintuple champion du monde de combiné nordique

« Je trouve qu'une cellule personnelle, dans mon sport, c'est très difficile […] Surtout, il y a ce manque de repères, on ne sait pas où on en est dans la progression dans l'entraînement. Si on a une équipe forte, forcément ça va tirer tout le monde vers le haut. Si on est tout seul, on va s'entraîner dans son coin, mais on ne va pas connaître les résultats, on ne va peut-être pas aller assez loin dans l'entraînement. »

Lors d'une mise en lumière médiatique d'un sportif médaillé, il s'agit de veiller à conserver sincérité et transparence au sein du groupe, et de conserver des temps de partage où tous sont égaux.

« On sentait aussi beaucoup de médias, de gens autour de Jason Lamy-Chapuis, et les autres étaient un peu délaissés. Mais bon, c'est la règle du jeu en sport de haut niveau. Par contre, mon rôle a été de leur faire comprendre qu'il fallait le voir comme une source de motivation. "Si vous voulez être médiatisés, il faut être performant et avoir des résultats sur les grands rendez-vous. Appliquez-vous à l'entraînement, donnez le meilleur de vous-même et ne lâchez rien !" Je me suis servi de l'expérience de Jason pour avoir des échanges avec tout le groupe autour de la médiatisation. Je voulais amener un discours sincère et honnête. »

Étienne croit de manière explicite en l'équipe et dans le partage du projet de haute performance, y compris dans les périodes de revers.

« Un de mes rôles était d'aller de l'avant, malgré les échecs sur le parcours. En [compétition] par équipe, nous avons connu à plusieurs reprises des places au pied du podium (mondiaux 2009, JO 2010, mondiaux 2011). Mon rôle a été de maintenir la motivation, leur dire qu'on n'était pas loin des médailles et que je croyais en eux : "Qu'est-ce qu'on met en place, qu'est-ce qu'on fait pour aller la chercher ?" »

Cela permet aussi à l'équipe de France de progresser, tout en restant concentrée et soudée autour de l'objectif de titre mondial par équipe pendant six ans avant de connaître le succès :

« On était frustrés parce qu'on savait qu'on pouvait jouer devant et en fait on a toujours fait quatrième ou cinquième.

Jusqu'en 2013 où enfin le titre de champion du monde arrive, ça ne faisait pas loin de dix ans qu'on travaillait, tout un travail collectif qui paye. Le chemin a été long, mais l'attente a finalement été récompensée. Là où on a su être bon, c'est la cohésion : "OK on est quatrième, mais punaise à un moment donné on va aller la chercher cette médaille et elle va tomber, c'est obligé parce que l'équipe que vous avez là elle est forte et un jour on ira." Rester soudés vers l'objectif, même quand il nous échappait. »

Pour maintenir l'émulation et progresser, même si « l'idée est bien d'être le meilleur mondial, pas le meilleur Français », un peu de concurrence interne doit être introduite avec mesure, pour que la recherche de la gagne apparaisse à l'entraînement sans être omniprésente. Il veille pour cela à un savoureux mélange entre coopération et confrontation.



Jason Lamy Chappuis (FRA) - Coupe du monde 2018 de combiné nordique, épreuve individuelle (Klingenthal, Allemagne).

© Icon sport

Éviter et désamorcer les tensions au sein du groupe

Bien qu'en veillant à l'ambiance et à la cohésion, les relations ne sont pas linéaires et toujours au beau fixe entre les sportifs. Étienne, par moments, gère, voire anticipe des conflits potentiels, afin d'éviter la dispersion des énergies. Pour cela, des temps de discussion sont mis en place entre sportifs dès qu'il y a des tensions (dues à des facteurs endogènes) ou que l'unité du groupe s'affaiblit (du fait de facteurs exogènes) :

« Je pense que ce qui a fait notre force, c'est vraiment les échanges qu'on a pu avoir. Par exemple, dès qu'il y avait des tensions, on se réunissait et on en parlait, pour ne pas que ça s'étende, pour percer l'abcès. Ça, c'était quand même quelque chose de vraiment très bien, et j'ai senti que des fois c'était à moi de le mettre en place. Je sentais des tensions chez les uns, chez les autres, qui avaient un peu du mal à partir sans aide. »

Dans un contexte où les sportifs passent beaucoup de jours chaque année en collectif et où la fatigue de l'entraînement peut amener à des interprétations erronées des comportements des partenaires, de tels moments de discussion favorisent le maintien de la sérénité et de la bonne humeur.

Au-delà des temps de discussion en groupe, des espaces et des temps personnalisés avec chaque sportif sont proposés.

Un coaching individualisé, visant à éduquer et responsabiliser

Toujours dans la sincérité et l'exigence, Étienne cherche à accompagner avec justesse, en relativisant, si cela est justifié, la défaite ou l'échec, en apportant le bon mot au bon moment pour que le feedback ne soit pas contre-productif, en tenant compte du retour et de la sensation de l'athlète :

« On fait un sport extérieur : quand tu es au tremplin et que tu as du vent de travers, des fois il y a des sortes d'injustices. Donc le rôle d'entraîneur est aussi de dire quand c'est justifié : "Ton résultat n'est pas bon mais c'est pas toi, c'est aussi les choses autour, telles que la météo aléatoire, qui ont fait que ça n'a pas fonctionné." On a un rôle hyper important pour relativiser la contre-performance. Quand tu es sportif, tu as un peu les œillères, c'est normal, et après le constat de l'échec, c'est à l'entraîneur d'initier un questionnement sur les causes. Ça, c'est primordial. »

« Il faut être capable de dire les bonnes choses aux bons moments : c'est là toute la subtilité. »

« Pour avancer avec un groupe, il faut être juste avec le groupe et avec chacun. Il faut imposer quand c'est l'heure et puis il faut savoir aussi un peu lâcher du lest. »

« Je pense que j'étais rude quand même, enfin j'ai demandé beaucoup aux athlètes, et j'étais assez intransigeant sur des choses hyper techniques. Mais aussi quand on était en stage, de la rigueur sur l'hygiène

de vie, être à l'heure quand on donne un rendez-vous, ne pas faire n'importe quoi en groupe, on représente l'équipe de France. J'ai aussi amené sur savoir se surpasser. C'est vrai que des fois, des entraînements en ski de fond étaient super durs et j'essayais de les pousser. »

« Et je pense que je suis quelqu'un d'assez… entier, dans le sens où si j'ai des choses à dire je les dis assez facilement et je ne vais pas commencer à aborder le sujet de travers. Je pense que, quelque part, ça m'a aussi servi d'être le plus juste et le plus honnête possible. »

L'important est de chercher à placer le sportif dans une dynamique de compréhension du résultat de son action et de responsabilisation : c'est son projet.

« Les gars, c'est vous qui avez les armes en main, c'est vous qui êtes sur les skis, si vous voulez avoir des résultats, c'est à vous de vous bouger. »

« [Quand il était lui-même SHN] une de mes idoles était français, j'ai eu la chance de courir avec lui. Il m'a fait comprendre… ce n'était pas le plus doué de sa génération, mais il travaillait beaucoup. J'avais l'impression que c'était quelqu'un qui se mettait une ligne et puis qui la suivait. C'était quelqu'un qui ne lâchait rien, il savait vraiment ce qu'il faisait à l'entraînement et pourquoi. Plus tard, devenu alors entraîneur, j'ai eu à encadrer un groupe de jeunes athlètes très doués qui devaient leur réussite plus à leur qualité qu'à leur travail. Pour leur faire comprendre l'importance de l'entraînement, je leur ai parlé de cet athlète : "Les gars, moi, mon idole, je peux vous dire qu'il était deux fois moins doué que vous, par exemple pour le saut, il n'avait pas forcément l'anatomie. Vous, vous êtes taillés comme des bêtes de course, sauf qu'il y a un truc qui est important, c'est ce que vous allez décider et le mental." De toute façon, on sait que la performance part du mental : "Qu'est-ce que vous voulez faire ? pourquoi vous êtes là ? Posez-vous les questions. Parce que si vous êtes là pour vous amuser, très bien, mais ça n'ira pas loin, parce que maintenant le haut niveau, c'est composé de gens doués et qui travaillent. Être doué ça amène à un niveau, mais ça n'amène pas au haut niveau." »

À cet effet, Étienne crée des temps de discussion avec le(s) sportif(s) et s'appuie aussi sur la connaissance des sportifs qu'il accompagne.

« Championnats du monde en 2009 en "par équipe", format où chacun fait un saut et après l'équipe fait un relais 4×5 km. L'équipe gagne le saut – on avait vraiment un super niveau de saut –, on pensait vraiment aller jouer une médaille, et c'est vrai que [il rit] un athlète n'a pas vraiment respecté les consignes. Je pense que le stress, le fait de sentir qu'il était potentiellement médaillable, ça lui a enlevé de la lucidité. Le stress l'a sorti de la course et il est parti à fond, et en fait au bout de 3 km il a complètement explosé. Et du coup, il a mis le relais hors circuit. Les autres lui en ont voulu un petit bout de temps, et c'est vrai que j'ai dû faire des réunions de crise en rappelant qu'on gagne à quatre et qu'on perd à quatre, et que c'était l'expérience qui rentrait, le fait de perdre un peu de lucidité, que ça aurait très bien pu arriver à un autre. Des choses

difficiles à expliquer ; pour des sportifs de ce niveau, sur le moment il n'y a que le résultat qui compte, et on a quand même mis quelques mois à digérer. Mais je pense que derrière, le fait d'en avoir parlé, le fait d'avoir échangé avec les coureurs, ça a permis de repartir de l'avant et de relativiser la faute du coéquipier : "Ouais, effectivement, ça aurait très bien pu être moi." Donc moi, mon rôle a été encore une fois d'être médiateur, réunir les uns et les autres. Aussi, ça faisait 4-5 ans que je connaissais les coureurs, donc ça me permettait d'anticiper, de savoir un petit peu comment ils réagissaient, savoir un peu les mots à dire, aux uns et pas aux autres. D'où l'hyper importance de la connaissance de l'athlète pour performer. C'est vraiment un outil en plus qu'on peut mobiliser au quotidien comme sur les moments difficiles. »

Pour apprendre à connaître le sportif et mieux « anticiper ses besoins ou ses manques », l'observer dans les situations de la vie quotidienne, en dehors du fonctionnement d'un entraînement ou d'une compétition, a prouvé son efficacité :

« [Les situations quotidiennes] ça resserre les liens, c'est assez enrichissant parce que c'est là qu'on voit aussi les caractères des uns et des autres et qu'on apprend à bien connaître nos athlètes, un petit peu en dehors de ce qu'on leur demande habituellement. »

Si la connaissance de chaque sportif va croissante au fur et à mesure du temps passé ensemble et du recul réflexif, la réflexivité est augmentée avec des notes qu'il prend et un accompagnement par une personne externe, outils mobilisés à une époque où Étienne est moins expérimenté. Il évolue dans ses manières d'intervenir :

« Au début, c'est vrai que ce groupe était jeune, je les ai eus, la plupart étaient juniors, moi j'avais pas beaucoup d'années d'entraîneur, ça faisait cinq ou six ans que j'étais entraîneur. Je prenais beaucoup de notes sur comment ils se comportaient, j'avais aussi quelqu'un qui m'accompagnait sur l'entraînement, je prenais beaucoup d'informations externes. D'ailleurs, sur la préparation mentale, une spécialiste est venue m'aider, je me formais tout en formant les jeunes ! Et ça, c'était aussi riche pour moi, c'est vrai qu'avant je n'étais pas toujours en phase sur leurs attentes et sur ce que j'avais mis en place, il fallait que la mayonnaise prenne. Peut-être que les attentes de certains n'étaient pas les mêmes que celles des autres, et c'est ça qui était difficile à mettre en place au début, et de bien connaître les gars. Je me suis appuyé sur des gens externes pour avancer. »

« La préparatrice mentale – qui ne connaissait pas le saut – m'a permis, à moi qui le connaissais, de me construire et peut-être d'amener des mots un peu plus justes, ou même la manière dont je m'exprimais, peut-être être plus positif, arrêter d'être dans la négation. Structurer davantage mon coaching. »

« Par exemple, dire : "Tiens tes fesses hautes" plutôt que "Ne baisse pas tes fesses", l'impact sur la technique était meilleur. Et ça, je l'ai vraiment eu, tu sens quand même que la manière dont tu places tes mots et le choix des mots, c'est vraiment fondamental. Et c'est

vrai que peut-être, ça, je n'en avais pas forcément conscience avant, dans le sens où nous des fois, on avait des expressions assez vulgaires ou pas précises. Avec l'expérience, je pense que quand on veut une technique précise il faut être précis avec des mots précis et bien placés. »

Aller plus loin : propos de pairs experts

À partir de différents projets de capitalisation des savoirs issus de l'expérience professionnelle d'entraîneurs experts sur les deux olympiades précédentes, d'autres points de vue viennent enrichir ces dimensions de management humain[1].

Étienne veille, avec les sportifs, à chercher constamment quoi faire pour atteindre les objectifs. C'est une posture proche de celle adoptée par Alexis Besançon (aviron, olympiade Tokyo), qui termine presque systématiquement les stages et compétitions sur un échange du type : « Qu'est-ce qu'on peut améliorer ? Vous, moi ? Est-ce que vous avez déjà des pistes ? » Chaque début de stage fait l'objet d'un rappel : « Voilà ce qu'on s'est dit la dernière fois », contribuant à la responsabilisation et à l'émergence de nouvelles propositions : « Voilà ce à quoi j'ai pensé » et d'un nouveau questionnement : « Est-ce que vous avez pensé à autre chose ? » Cette démarche, fondée sur un questionnement et des échanges, permet de co-construire. Le chemin est construit à partir de « ce qu'ils ont en eux » [les rameurs] et de la trame générique d'entraînement : « C'est leur projet aussi, c'est là où c'est important, ne pas faire des athlètes juste des consommateurs finalement. » Guy Ontanon (athlétisme) est aussi dans une recherche de perfectionnisme réciproque, et donc de définition et réévaluation régulière des objectifs communs.

En ce qui concerne la cohésion de groupe et l'émulation, Étienne met en avant des temps d'échange, des valorisations alternées des sportifs sur les deux composantes du combiné nordique, ainsi que la place d'un discours de vérité, de confiance, et un engagement de sa part. Jean-Pierre Guyomarch (pentathlon moderne, *Réflexions Sport*, 17 et 23) a pu souligner l'importance de se poser la question de la tension entre individualisation de l'entraînement et émulation ou cohésion, en insistant sur l'intérêt d'avoir des entraînements en partie strictement identiques et communs aux différents sportifs. Après des années à individualiser pour chaque sportif 100 % de la semaine d'entraînement, il avait conclu qu'il « n'y avait pas suffisamment de dynamique qui se créait, d'émulation, de concurrence ». Alexis Coquet (natation plongeon, *Réflexions Sport*, 18) a pour sa part imaginé des procédés quelque peu inédits, tels que le co-entraînement – sur des temps et des aspects précis, les sportifs se corrigent entre eux – ou la mise en situation des sportifs de haut niveau comme entraîneurs de jeunes pratiquants, pour favoriser la cohésion, puisque les SHN doivent échanger, se mettre d'accord sur les directions à prendre sur la saison et se faire des feedbacks, puisqu'ils

1– Précisons que ces interprétations sont proposées à partir de propos plus ou moins récents d'entraîneurs. Aussi, le lecteur comprendra que les postures des entraîneurs cités auront pu évoluer, et que les interprétations dans cet article ne peuvent être utilisées pour porter préjudice à ces experts.

sont à tour de rôle entraîneurs, séance après séance.

Pour éviter ou désamorcer les tensions, si Étienne travaille sur les échanges, Hugues Obry (escrime épée, olympiade Rio), spécifiquement pour les sélections, anticipe tout désaccord avec la mise en place de critères connus de tous. Favorisant l'équité, ces critères visent à rendre le sportif de plus en plus responsable de ses (non) sélections et de ses (non) résultats.

Étienne utilise des moments de vie extra-sportive pour mieux connaître le sportif. Pierre-Yves Chatelon (cyclisme sur route espoir, olympiade Tokyo) est dans la même optique. Si ces deux entraîneurs mettent à profit des moments incontournables de stages ou compétitions, Guy Ontanon (athlétisme sprints, *Réflexions Sport*, 12) avait pour sa part ajouté, sur l'olympiade Rio, des temps communs, volontairement. Par exemple, partager les déjeuners à la cafétéria de l'INSEP avec les sportifs. Ces moments peu conventionnels permettent de mieux connaître les sportifs, voire d'en apprendre plus qu'à l'entraînement : « Je me suis mis à manger avec mes athlètes, et là, je me suis rendu compte que je découvrais plein de choses [...] les gars vont s'exprimer, ils vont parler de leur vie, ils vont parler de certaines choses. » Cela est utile *a minima* pour mieux intervenir à l'entraînement, faire passer un message à table, mais aussi éclaircir un point avec un athlète à la suite d'un entraînement. En procédant ainsi différemment, il estime que le groupe « a pris une très forte stabilité [...] je n'ai jamais eu de groupe soudé comme cela ». Sans rentrer dans la vie privée de chacun, les



Les entraîneurs Étienne Gouy et Alexandre Villet lors de la Coupe du monde 2024 de combiné nordique, hommes (Oberstdorf, Allemagne).

© Iconsport

athlètes « savent si j'ai un souci particulier, et le pourquoi je ne suis peut-être pas disponible sur telle ou telle journée » et réciproquement. « C'est une manière aussi pour eux de mieux s'approprier la relation entre nous, d'être plus compréhensifs, et également montrer que toi, tu as aussi des faiblesses ». Bruno Gajer (athlétisme), marqué par un grand entraîneur qui accueillait souvent les sportifs chez lui, estime qu'avec les générations actuelles, garder une certaine distance, notamment vis-à-vis de la vie des sportifs sur les réseaux sociaux, lui donne plus de poids dans l'équipe : « J'arrive plus à discuter parce que je ne vais pas rentrer dans leurs petites histoires. » Il passe du temps avec chaque sportif tout au long de l'année, ce qui lui donne l'opportunité de bien les connaître sans avoir à les suivre dans leur vie privée des réseaux sociaux.

Étienne a souligné inscrire son coaching dans une quête du sens des actes pour le sportif, de responsabilisation, et s'appuyer pour ce faire sur une connaissance de chaque sportif. Pierre-Yves Chatelon, aux côtés des espoirs – futurs coureurs cyclistes professionnels – utilise le débriefing pour travailler sur le sens des actions et la responsabilité dans la performance exprimée. Cécile Avezou (escalade) se positionne comme accompagnatrice : tantôt laisser expérimenter, tantôt remettre sur des rails, tantôt co-élaborer, tantôt accompagner le sportif dans ses explorations. Pour choisir la bonne posture au bon moment, elle se base aussi sur une connaissance de l'athlète, grâce à des analyses tant subjectives qu'objectives. Elle échange en tête à tête avec chaque grimpeur. Le sportif s'exprime en premier, puis Cécile interagit en fonction, les deux étant dans la co-construction, coacteurs de la progression et de la performance. Hugues Obry propose aux sportifs un cadre commun autour d'ambitions élevées et atteignables au début de l'olympiade de Rio, puis vise tout au long de l'olympiade à rendre autonome les sportifs afin qu'ils soient acteurs de leur entraînement et davantage responsables du résultat. Ne pas subir l'entraînement, ne pas être dans la routine et la consommation, mais être au contraire un sportif engagé dans une quête (connaissance de soi, sens de ses actions, fixation d'objectifs, implication dans le projet) est un propos transversal chez plusieurs entraîneurs experts.

Bibliographie

Appelbaum, E., Bailley, T., Berg, P. et Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Barbier, J.-C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. *Recherches et Prévisions, 16*(1), 1-17. https://doi.org/10.3406/caf.1989.1353

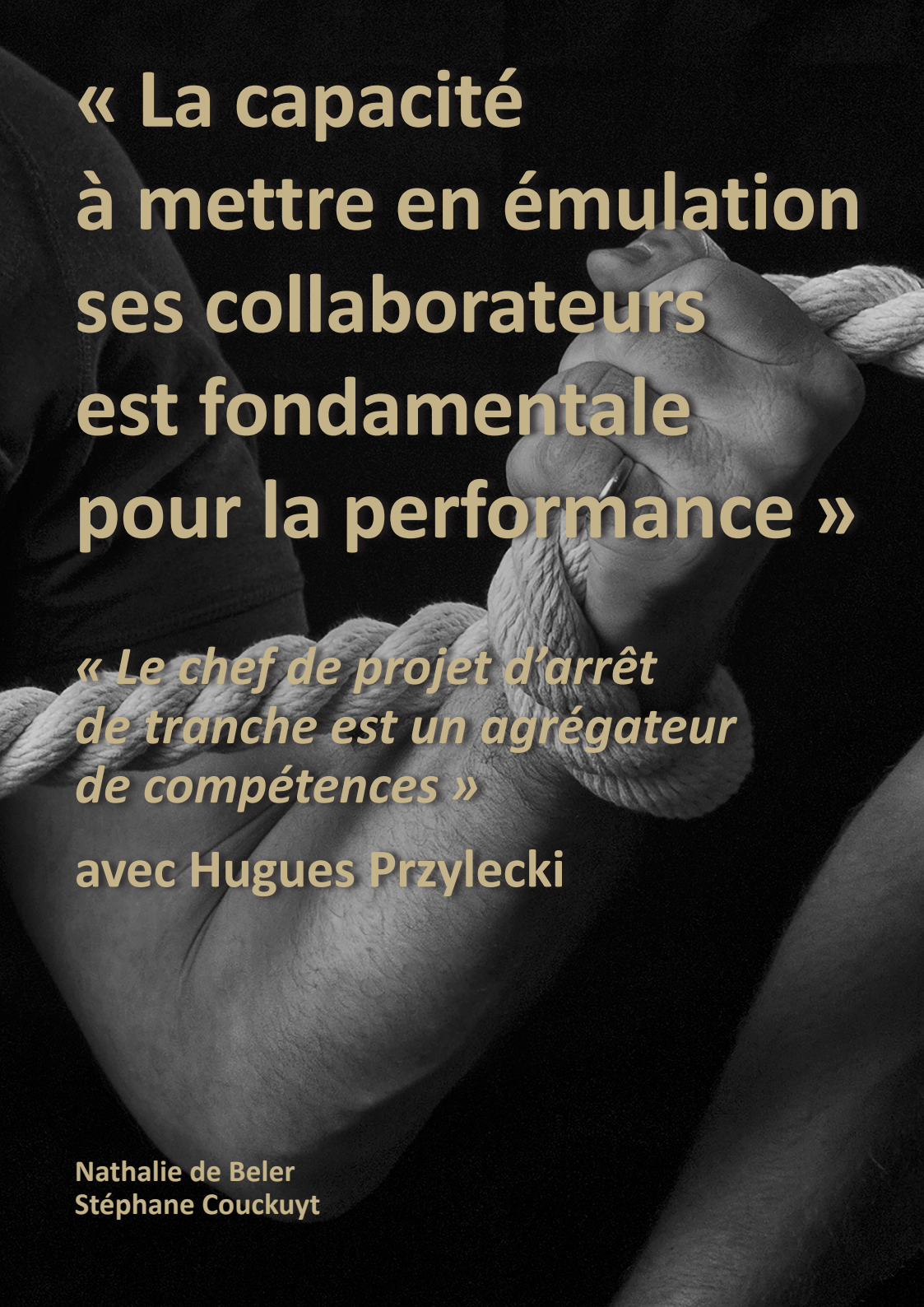
Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?, *Participations, 5*(1), 33-51. https://doi.org/10.3917/parti.005.0033

Couckuyt, S. (2016). Guy Ontanon, entraîneur national d'athlétisme, le coach « insatisfait ». *Réflexions Sport, 12*, 4-27.

Fukazawa-Couckuyt, S. (2017). Jean-Pierre Guyomarc'h, « l'alchimiste du pentathlon ». *Réflexions Sport, 17*, 44-63.

Fukazawa-Couckuyt, S. (2018). Alexis Coquet, « former les générations futures ». *Réflexions Sport, 18*, 45-61.

Guyomarch, J.-P., Fukazawa-Couckuyt, S. et Guémard, S. (2019). Entre Rio et Tokyo, le pentathlon moderne sur la route des Jeux. *Réflexions Sport*, 23, 33-47.

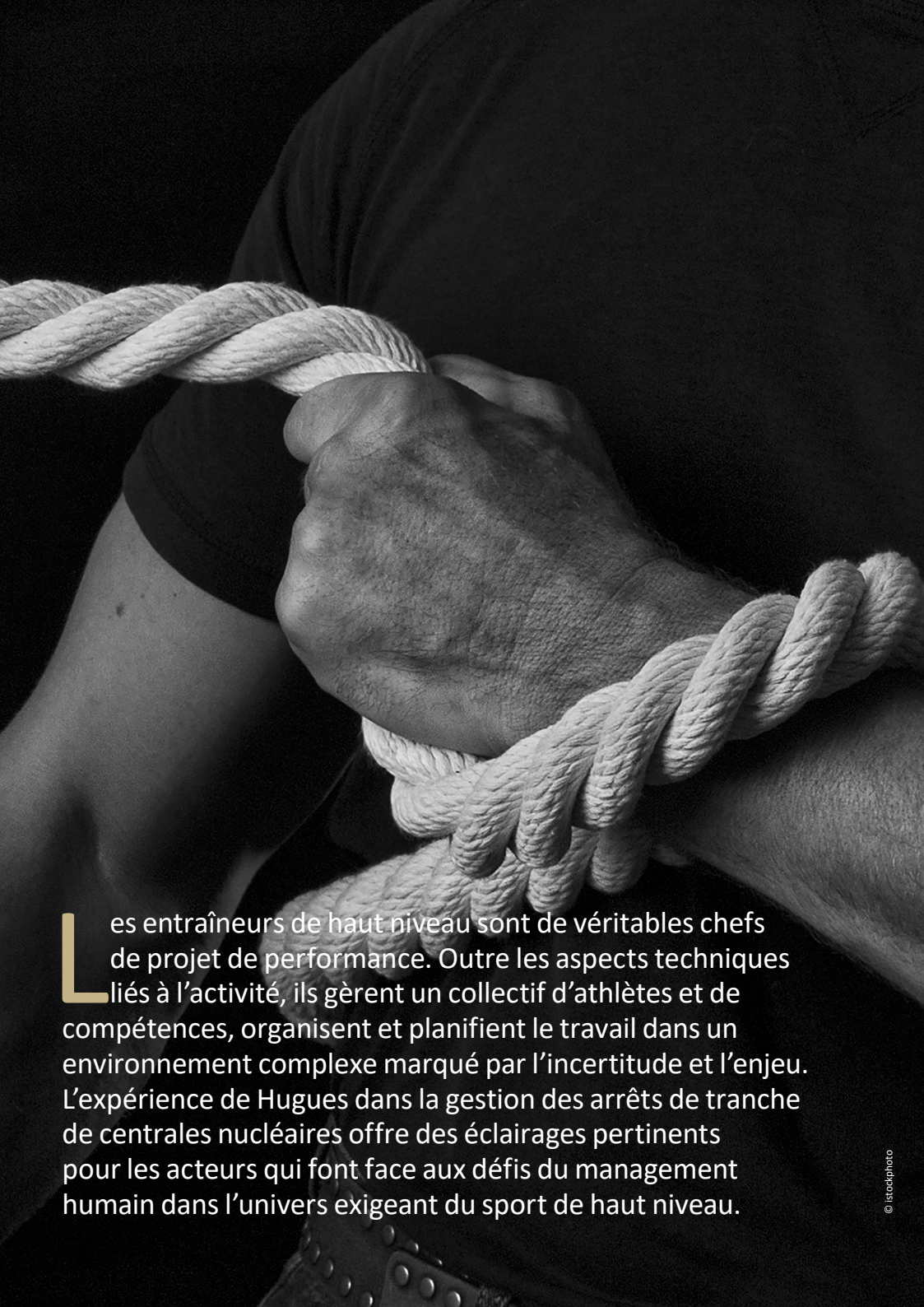


« La capacité à mettre en émulation ses collaborateurs est fondamentale pour la performance »

« Le chef de projet d'arrêt de tranche est un agrégateur de compétences »

avec Hugues Przylecki

Nathalie de Beler
Stéphane Couckuyt



Les entraîneurs de haut niveau sont de véritables chefs de projet de performance. Outre les aspects techniques liés à l'activité, ils gèrent un collectif d'athlètes et de compétences, organisent et planifient le travail dans un environnement complexe marqué par l'incertitude et l'enjeu. L'expérience de Hugues dans la gestion des arrêts de tranche de centrales nucléaires offre des éclairages pertinents pour les acteurs qui font face aux défis du management humain dans l'univers exigeant du sport de haut niveau.

© istockphoto

Après des études d'ingénieur en mécanique, en alternance avec un poste dans l'industrie automobile, Hugues est embauché à EDF en 2008 dans la filière projet de la Division de la production nucléaire. Après six ans d'expérience en tant que responsable d'une partie de l'installation lors des projets de maintenance (RSP pour responsable sous-projet), il prend le poste de chef de projet d'arrêt de tranche en 2013. Jusqu'en 2022, il a piloté la préparation et la réalisation de dix-huit arrêts de production d'électricité pour maintenance des installations (dénommés AT pour arrêt de tranche).

Hugues a toujours été passionné par la performance collective. Il a notamment été arbitre de football : « J'aimais plutôt bien ce rôle-là, pas tant du fait du positionnement un peu naturel et obligatoire de chef – en plus, ça se voit on n'a pas le même maillot – mais plutôt pour la collaboration avec les joueurs. » Son expérience associative et d'arbitre sportif depuis l'adolescence l'inspire aujourd'hui dans sa manière d'être un chef de projet : stimuler la motivation individuelle et la synergie entre les acteurs visant un objectif commun malgré des intérêts différents.

À partir d'un entretien réalisé avec Hugues en 2021, centré sur les sources d'inspiration qui construisent sa performance, cet article restitue sa vision d'un chef de projet d'arrêt de tranche performant. Il apporte un éclairage sur les principales dimensions qui contribuent à la réussite et fondent sa pratique, sur les clés qui lui permettent de mettre en émulation ses collaborateurs, de stimuler la motivation individuelle et la synergie entre les membres de l'équipe projet. L'analyse comparative de l'activité des chefs de projets d'arrêt de tranche et des chefs de projet de haute performance sportive révèle de nombreuses similitudes, notamment des problématiques de coopération, de motivation et de gestion de la complexité.

La performance est collective et s'inscrit dans la durée

Hugues souligne deux points qui lui semblent fondamentaux lorsque l'on parle de performance : son caractère collectif (« la performance collective n'est pas forcément la somme des performances individuelles ») et durable (« gagner c'est bien mais gagner longtemps c'est mieux »), la production d'énergie nucléaire étant une industrie du temps long :

> « Un arrêt de tranche, c'est pas du one shot et ce ne sont pas des performances très courtes dans la durée. Ça peut durer entre un et quatre mois, voire cinq. Le marathon, ce n'est pas l'empilement de plusieurs 100 m, si je fais le parallèle avec le sport, le meilleur coureur de 100 m ne sera pas le meilleur marathonien. Dans notre boulot au quotidien, on est plutôt sur des courses de fond, des choses qui sont à travailler sur le long terme. »

À partir des propos de Hugues, quel portrait peut-on dessiner d'un chef de projet d'arrêt de tranche (CPAT) performant ?

Le chef de projet d'arrêt de tranche performant...

Reste plus de quatre ans en poste pour identifier et développer les leviers de performance

Apprendre le métier de chef de projet demande de la pratique, dans la durée. Devenir un CPAT très performant, c'est aller au-delà de l'acquisition des compétences de chef de projet, c'est identifier les leviers de performance et les faire progresser. Rester en poste permet de migrer d'un niveau de compétence qui permet de réaliser les projets d'arrêt de tranche, « faire le job », à un niveau qui permet de les réaliser avec performance.

« Heureusement, je n'ai pas suivi ce qu'on fait d'habitude, c'est-à-dire changer tous les quatre ans. Mon métier, j'ai mis du temps à l'apprendre. Pourtant, avant de devenir CPAT, j'étais déjà dans les organisations en mode projet, sur le domaine des arrêts de tranche, dans une centrale nucléaire depuis le début. Malgré cela, j'ai mis à peu près deux ans à me dire : "Ah oui, les leviers de perf sont ici et ici." Parce qu'au début tu apprends, tu es dans la montée en compétence et l'acquisition de ce qu'il te faut pour faire ton job. Et ensuite tu te dis : "OK, j'ai compris, je sais où sont mes leviers de perf, et pour pouvoir les faire progresser, je ne suis pas uniquement sur de la perf simple, one shot, mais c'est plutôt comment j'arrive à faire de la perf à long terme." »

Agit en fonction d'une vision du futur

Parce qu'il replace son activité de pilotage de projet d'arrêt de tranche dans les enjeux industriels, cherchant à obtenir une performance durable d'exploitation, Hugues se construit une vision du futur qui oriente ses décisions et actions du présent :

« Ma source d'inspiration, c'est comment je vois les choses dans les années à venir. Actuellement, par exemple, on est en train de préparer les arrêts de tranche qui vont se dérouler l'année prochaine. Dans ma projection des choses, je veux me retrouver à la fin de ces arrêts-là en me disant : "J'ai pas de regrets." Je cherche plutôt à me dire : "Comment les sujets de demain ou du futur seront correctement traités ?", et ça, finalement, c'est ma source d'inspiration et de motivation pour correctement faire ce qui vient devant. »

Est capable de mettre « en émulsion » les compétences des collaborateurs

Si les chefs de projet d'arrêt de tranche ont tous des personnalités différentes, Hugues distingue des traits communs, dont l'attrait pour les dynamiques collectives :

« On a certainement des traits de caractère qui peuvent être communs. Dans le pilotage de projet, si on parle de performance, la première tourne autour de ce qui est humain et des gens avec qui on bosse. Et de ce côté-là, c'est particulier dans le sens où, en étant chef de projet, on est plutôt "agrégateur", je vais le dire comme

ça, des différentes compétences qu'on peut avoir à disposition, sans pour autant en être le strict responsable puisque globalement on va être avec des compétences qui sont mises à disposition sans en être directement leur manager. »

« La capacité à mettre en émulsion les compétences des collaborateurs, pour moi ça, c'est fondamental. »

Quels sont les incontournables pour être capable de mettre en émulsion les compétences des collaborateurs ?

Le chef de projet prend du plaisir dans le travail en collectif

La performance du projet étant principalement liée à l'expression de la collaboration entre les individus, le chef de projet a un rôle essentiel dans l'animation du collectif, composé d'acteurs qui viennent de différentes entités. Sans lien hiérarchique, Hugues estime particulièrement important de prendre du plaisir dans le travail collectif, à faire collaborer les acteurs missionnés sur son projet, à les rassembler sur un intérêt commun :

« Je pense qu'on a tous ce trait de caractère de se retrouver sur la capacité à prendre du plaisir dans le travail en collectif, que je dissocie du travail en équipe. Parce que le travail en équipe, ça peut avoir un sens réducteur. Chacun a son rôle correctement défini, alors que le travail en collectif, c'est se dire que le collectif apportera plus que la somme des individualités. C'est plutôt comme ça que je le vois. »

Le chef de projet est intègre, transparent et dans la convivialité

En référence à ses implications associatives, Hugues évoque les valeurs d'intégrité, de transparence et de convivialité qui lui semblent essentielles pour animer le collectif vers un objectif commun :

« Le but recherché est commun et si on ne cherche pas à être la personne parfaite, il y a toutefois des choses qui sont incontournables. Dans le monde associatif, il y a une dimension fondamentale : l'intérêt collectif ou l'intérêt de l'autre est parfois supérieur à son intérêt personnel. Ce sont des choses qui peuvent être ultra-importantes. »

Le chef de projet d'arrêt de tranche est donc un agrégateur de compétences, et pour ce faire, il doit avoir une posture et un savoir-être adaptés à l'objectif de collaboration :

« Est-ce que pour être le meilleur il faut être tip top en termes de savoir-faire ou est-ce qu'il faut être le meilleur en termes de savoir-être ? Parce que finalement, le savoir-faire ça s'apprend, tandis que le savoir-être, ce sont des qualités sur lesquelles on peut progresser, mais je pense que c'est plus compliqué à apprendre ou en tout cas à prendre du recul dessus. Peut-être qu'on progresse plus sur le savoir-être en fin de carrière qu'en début de carrière. »

Pour Hugues, la capacité du chef de projet d'arrêt de tranche à agréger et « mettre en émulsion » les compétences des

collaborateurs au projet est une condition essentielle de la performance qui repose sur neufs clés de performance.

Ses clés de performance

Les clés de performance exprimées ouvrent deux espaces de performance essentiels pour Hugues : favoriser l'expression des compétences individuelles et stimuler la collaboration entre les acteurs, au-delà de la coordination.

Garantir la sécurité pour donner le meilleur de soi-même

La première clé de performance évoquée par Hugues est la sécurité comme condition essentielle pour donner le meilleur de soi. Cette clé prioritaire lui vient de son parcours d'arbitre dans le football :

« Il y avait un truc ultra fondamental, c'est comment je garantis la sécurité. Et ce sujet-là, je pense que dès le départ, un des premiers rôles des arbitres, c'est "comment je garantis l'intégrité physique", ça c'est le terme du football. Donc la première chose, c'est la sécurité. Finalement les mecs, quand ils se sentent en sécurité, ils arrivent à donner le meilleur d'eux-mêmes. »

Connaître ses collaborateurs tant individuellement que collectivement pour manager avec finesse

Manager avec finesse pour tirer le meilleur de chacun, savoir « qui est le meilleur sur quel sujet pour pouvoir tirer la meilleure performance de chacune des équipes » suppose de connaître ses collaborateurs individuellement et de faire en sorte qu'ils se connaissent bien entre eux.

« Quand on est dans une approche plus collective, on va avoir la nécessité de connaître les difficultés et les qualités de chacun, de manière individuelle, mais il faut aussi être en capacité de pouvoir analyser si le collectif est en train de donner le meilleur de lui-même ou s'il a encore des choses à faire progresser.

Je suis convaincu aussi que quand on arrive à comprendre, à prendre un peu la place de l'autre, qu'il exprime ce qui le freine au quotidien pour donner le meilleur de lui-même, c'est vraiment important. Ça nécessite de discuter avec les exécutants sur le terrain, et ça nécessite aussi de discuter avec le directeur, parce qu'entre les deux il y a toute l'organisation. »

Dans une équipe, « tirer le meilleur de chacun » c'est aussi « être sûr en permanence qu'on est sur une répartition correcte des rôles. Et même si de temps en temps ce n'est pas plaisant, eh bien, toujours arriver à trouver de la motivation et pouvoir corriger les choses qui ne vont pas ».Hugues présente un exemple d'action organisée pour développer la performance du collectif, créer la mobilisation de tous sur un objectif :

« On cherchait à faire le parallèle avec des émissions de télé dans lesquelles on a différentes aventures. Koh Lanta ou Fort Boyard, finalement c'est une multitude d'épreuves qui font qu'à la fin tu gagnes ou pas. On

avait donc monté tout un séminaire, mais avec des ateliers différents, des épreuves par équipe, puis on avait réparti la centaine d'intervenants en équipes de dix ou quinze. Il y avait des épreuves de réflexion, d'autres d'habileté, d'autres enfin de sport. Le challenge global était atteint quand on arrivait à être le meilleur sur chacune des épreuves. Donc tout ça, ça créait quoi ? Eh bien ça impliquait de se mobiliser sur un objectif puis, en interne équipe, qu'ils puissent se dire qui est le meilleur sur quel sujet pour pouvoir tirer la meilleure perf de chacune des équipes. »

Sentir les situations humaines, rester impartial et arbitrer rapidement dans la bienveillance

Hugues explique que son rôle d'arbitre lui a forgé une expérience pour gérer des situations tendues ou de conflit avant qu'elles ne dégénèrent :

« Ce qui compte, c'est plutôt l'impartialité et être capable de décider rapidement. Et ça, c'est un vrai exercice. Au quotidien, je pense que mon passé d'arbitre m'aide à avoir de la répartie, à pouvoir sentir que des situations peuvent dégénérer. »

Ses propos révèlent plusieurs habiletés qu'il serait nécessaire de développer pour arbitrer rapidement et de manière juste dans des situations perturbées : savoir « sentir les situations », être bienveillant, ne pas laisser la situation se dégrader tout en laissant de la marge de manœuvre aux acteurs :

« L'arbitrage m'a aidé pour décider rapidement, mais aussi à prendre du recul sur les situations et travailler sur la manière dont j'arrive à être bienveillant tout en étant impartial. Sentir les situations, ne pas aller sur des points de non-retour, c'est pouvoir se donner des marges, de la latitude dans le pilotage, dans la manière dont on laisse aussi faire les gens. Parce que l'ultra contrôle, l'omniscience, c'est pas du tout la manière dont il faut… en tout cas ce n'est pas ma manière de travailler avec mes collaborateurs, la confiance est essentielle. Néanmoins, de temps en temps, ça mérite aussi de recadrer. »

Rassembler et guider les collaborateurs vers un objectif commun pour développer la synergie

Communiquer sur l'objectif commun et les moyens de l'atteindre

Le chef de projet se place comme leader en diffusant les objectifs, les moyens d'atteinte collective, ce qui permet à chaque collaborateur de savoir individuellement où il va. Le chef de projet d'arrêt de tranche doit donner du sens, la cible, le chemin pour engager les collaborateurs dans la recherche de performance.

« En se mettant dans la peau du collaborateur : ce n'est pas parce que dans l'organisation, structurellement, tu es plus élevé, que du coup je vais faire ce que tu me demandes. Mais plutôt, parce que j'ai une confiance mutuelle qui me permet de me dire : "Je sais où on va et je sais qu'avec ce que tu me donnes comme visibilité

et comme guide, je sais où je vais et je sais ce qu'on recherche comme performance". Ça, c'est fondamental dans le boulot qu'on fait au quotidien. »

Hugues fait passer un message à ses collaborateurs, qui lui paraît essentiel pour la performance collective : si leurs métiers diffèrent et que l'organisation est sectorisée, ils partagent les mêmes objectifs :

« Le slogan des arbitres à l'époque, c'était : "On n'a pas le même maillot mais on a la même passion." Je le ressors de temps en temps à mes collaborateurs pour dire : "Oui, on fait pas le même boulot au quotidien mais on a le même objectif." »

Amener les acteurs à travailler en synergie, en réseau, dans un contexte d'activités sectorisées et de turn-over élevé, permet de passer d'individus qui « font le boulot », à des individus « qui font le boulot pour tenir l'objectif » :

« Si tout le monde est câblé sur l'objectif, forcément que celui qui doit poser la logistique doit être attentif à ce qu'elle soit posée au bon moment, avec le bon niveau d'exigence et conformément à ce qui a été demandé. S'il est juste sur son domaine, son boulot c'est juste de poser un échafaudage, mais pas poser un échafaudage pour faire une activité qui est ultra importante ; lui, une fois posé son échafaudage, il aura fait son boulot. On ne pourra pas lui reprocher de ne pas l'avoir fait puisqu'il l'a fait. Moi, je cherche à lui faire comprendre que son objectif, c'est pas de mettre en place un échafaudage, c'est bien de le mettre en place pour qu'on puisse faire l'activité dans les meilleures conditions possibles. Et c'est vraiment ça qui va dissocier la capacité, en tout cas dans les projets d'arrêt de tranche, à faire le boulot ou à faire le boulot pour tenir l'objectif. »

Hugues rapporte une action de formation qui vise à faire comprendre l'importance de la synergie, de connaître les exigences et contraintes des collaborateurs :

« Ce sont des séquences de formation d'une semaine, et moi j'interviens une demi-journée sur la sûreté en arrêt de tranche. On parle aussi analyse de risque, comment on planifie les activités, comment on interagit avec les différents métiers et comment chacun, jusqu'à celui qui ouvre les portails, contribue à faire de la perf en termes de sûreté. C'est vraiment excellent parce que la population, dans ces stages-là, va du directeur au simple exécutant ; il faut arriver à leur faire comprendre que la perf se joue à leur niveau à chacun. C'est assez marrant comme exercice, c'est ludique et cela me permet de faire passer quelques messages, mais c'est aussi comment j'arrive à me mettre à la place de l'autre pour qu'il puisse comprendre que j'ai besoin de lui pour qu'on puisse faire de la perf collective. »

Être capable de conserver le cap planifié

Le chef de projet doit être là pour rappeler au collectif le cap à tenir, pour éviter de dériver, notamment lorsque la stratégie et

les opérations ont été anticipées, planifiées, et qu'une dérive peut bouleverser la suite du projet :

« Tu peux avoir tout préparé, fait tout ce que tu veux, prévu tous les scénarios de ce qu'il peut t'arriver, finalement si t'es pas là quand ça se passe pour rappeler et dire : "Hé oh, on a tout préparé, maintenant on déroule ce qu'on a préparé" ou "stop, on s'oriente vers un truc, ce n'est pas ce qu'on avait décidé, on reprend et on se recadre." »

Pour garder le cap, il est essentiel d'éviter les points de blocage, de donner les conditions favorables à la réalisation des activités de chacun.

Favoriser les espaces de partage pour traiter « les grains de sable »

Connaître et traiter les sources de perturbation des collaborateurs, qui les empêchent de consacrer toutes leurs ressources à la performance qu'on attend d'eux, est une clé de performance. Cela nécessite d'être à l'écoute : « Ce qui est sûr c'est que les écoutilles doivent être ouvertes en permanence, parce que le moindre sujet d'échange, la moindre discussion, le moindre échange… » La performance peut être dans un détail (ex. : une douche qui ne fonctionne pas et qui réduit le temps passé sur un chantier).

« Au quotidien, j'appelle ça "les poils à gratter", ou "des cailloux dans la godasse". Quand je fais le tour de la centaine de collaborateurs avec qui je bosse, il faut pouvoir capter ça, voir les sujets qui sont en lien avec leur management, faire remonter à leur manager : "Tiens, tu es au courant de ça ?" Les trucs qui sont à ta portée, les traiter pour eux. Parce que finalement, quand tu traites le sujet qui les embête au quotidien, ils se disent : "En fait, il ne s'occupe pas que de ce que je livre comme produit fini, mais il a un intérêt pour moi". »

Les espaces qui permettent de révéler les « poils à gratter », des « cailloux dans la godasse » ou encore des « grains de sable » sont contributeurs de performance. Par exemple, les moments d'échanges informels, comme partager un café entre collaborateurs de différentes fonctions et niveaux hiérarchiques représentent pour Hugues un « vrai moment de performance ». Ils permettent d'échanger entre acteurs de différents horizons sur des sujets communs :

« Dans ces moments-là, on arrive à faire en sorte que les gens communiquent entre eux quel que soit leur niveau hiérarchique, parce que justement l'idée n'est pas de prendre le café uniquement avec d'autres chefs de projet ou uniquement entre techniciens, mais d'être ensemble pour pouvoir discuter de sujets communs. 80 % de la performance se fait sur la manière dont on arrive à communiquer collectivement »

Reconnaître et valoriser le travail réalisé pour susciter la recherche de performance

Dans un contexte d'absence de lien hiérarchique, susciter la recherche de performance des collaborateurs passe par la recherche

d'autres leviers que les finances et les jours de repos qui sont des « leviers mathématiques », déclenchés en « cochant la case qui va bien ». En effet, le chef de projet n'a pas les leviers du manager, sources habituelles de motivation de ses collaborateurs (les jours accordés, les augmentations ou les éventuelles primes): « Il faut pouvoir stimuler finalement la recherche de performance avec les collaborateurs sans avoir ces leviers-là. » Un facteur stimulant est la reconnaissance du travail lors de l'atteinte d'objectifs intermédiaires, partiels par rapport à tout un arrêt de tranche. Valoriser ce qui est fait, aider à progresser :

« Les collaborateurs vont juger la reconnaissance sur : "Toi, chef de projet, tu m'as fait le renvoi d'image sur tel truc, tu m'as dit ce qui n'allait pas, que j'ai essayé de corriger, et tu as surtout aussi souligné ce truc-là où on a fait une vraie perf au milieu de la perf globale". Et je pense que cette capacité à pouvoir dire ce qui ne va pas, mais aussi à zoomer sur ce qui va, c'est-à-dire faire du feedback le plus objectif et le plus bienveillant possible est importante. »

Une source de motivation de Hugues, d'énergie pour mener à bien le métier très prenant de chef de projet d'arrêt de tranche, est la recherche de la victoire collective, la reconnaissance de ses collaborateurs :

« J'ai presque plus de marques de reconnaissance des gens qui sont détachés sur mes projets, donc des gens qui sont dans la structure et dans l'organisation dans des niveaux inférieurs au mien, que de marques de reconnaissance de mes supérieurs. Et d'ailleurs elles me touchent encore plus, parce que ça me semble important que les acteurs, quels qu'ils soient dans l'organisation, soient portés par leurs collectifs. »

Instaurer la confiance à tous les niveaux

La force du collectif se forge sur la confiance, clé de voûte de la performance. La confiance est le thème liminaire de la performance collective, un socle sans lequel la performance dans la durée n'est pas possible :

« Je suis sûr que tout ne repose pas sur la capacité d'une seule personne à faire en sorte que tout fonctionne bien : finalement, quand j'enlève quelques pierres à l'édifice, ce dernier continue quand même à porter de la performance, et tout ça, ça se travaille autour de la confiance. »

La confiance se travaille, dans les deux sens. La confiance sincère et exprimée par la direction contribue à asseoir la légitimité du collectif et à booster sa motivation :

« Il y a la confiance qu'on donne et celle qu'on confie aussi, celle que je travaille avec mes opérationnels mais celle que je travaille aussi avec mes subordonnés ou mes supérieurs ; il y a comment elle se travaille avec les gens à qui on doit du reporting dans les entités parisiennes et comment eux aussi nous font preuve de confiance pour pouvoir dire : "OK, vous avez toute notre confiance mais

aussi toute votre légitimité pour continuer à faire de la performance." »

Un exemple de confiance du directeur de la production en la capacité de la centrale nucléaire à réussir les arrêts de tranche à venir :

« Le patron de la production s'exprimant devant tous les chef de projet, des directeurs, tout un tas de monde, dit : "Les visites décennales, de toute façon sur cette centrale, ils vont les réussir, vu ce qu'ils ont fait en 2019 et vu où ils en sont dans la préparation, il n'y a pas de raison qu'ils ne les réussissent pas". Je peux te dire que d'une, c'était une marque de confiance énorme et ensuite un levier de perf exceptionnel, parce que pour qu'il le dise… je pense qu'il ne l'a pas dit pour faire plaisir ou comme un vecteur de motivation, mais plutôt comme une vraie marque de confiance dans le boulot qu'on avait fourni et dans le niveau de maîtrise qu'on pouvait avoir. »

Se réinterroger, éviter les routines, prendre du recul pour progresser

Hugues évoque le fait que la très grande expérience n'a pas que des effets bénéfiques ; elle peut conduire à faire des erreurs de diagnostic, croire reconnaître une situation et inhiber la créativité nécessaire à la progression :

« Prendre garde à l'expérience qu'on a en tant que chef de projet d'arrêt, pour laisser la place au différent, à l'émergent, via le rapport aux collaborateurs, et en permanence se dire aussi que l'expérience est importante mais ne fait pas tout. Si je regarde en termes d'ancienneté, je suis presque un des plus anciens dans toute l'équipe de collaborateurs que je peux avoir, en termes d'expérience sur les projets d'arrêt de tranche, et souvent je me dis : "Méfiance, embarque pas le collectif." Comme on a beaucoup d'expérience, beaucoup de vécu, on a des situations qui peuvent être similaires à ce qu'on rencontre comme difficultés ou comme contraintes à gérer. On se le représente comme la dernière fois qu'on l'a vécu et on se retrouve à embarquer le collectif sans faire confiance à l'émulation collective qui pourrait en sortir, c'est-à-dire sans réinterroger ce qu'on fait d'habitude, peut-être se poser les bonnes questions, peut-être le faire différemment et du coup le faire mieux cette fois-ci que ce qu'on a fait la dernière fois. Donc ça, il faut en avoir un petit peu conscience, parce que ce n'est pas toujours le plus expérimenté qui va être le meilleur meneur. Sinon, on aurait que des vieux comme patrons de boîtes et managers. Mais non, il y a ce juste équilibre qu'il faut réussir à avoir. »

Pour continuer à améliorer les performances, le chef de projet doit éviter de s'enfermer dans les routines, les recettes maintes fois appliquées. Sa performance passant aussi par une réitération de bonnes performances sur les différents arrêts de tranche, le chef de projet doit chercher à maintenir ces performances : ne pas s'enfermer dans les « recettes du passé », gérer la tension entre normes et agilité…

« Être champion une fois, c'est bien, mais ce qu'on veut c'est durer. Alors durer [...] finalement, c'est comment aussi je ne suis pas sclérosé et je ne me dis pas qu'il n'y a que les recettes du passé qui peuvent produire des résultats qu'on a eu dans le passé, puisque tout évolue. Et il faut arriver à être agile sans non plus tomber dans l'excès parce qu'on n'est pas une start-up de cinq personnes. »

Ne pas s'enfermer dans les habitudes est d'abord une question de croyance personnelle : croire que c'est possible, croire qu'on peut faire mieux autrement. Il s'agit pour Hugues d'une dimension importante pour accepter et s'engager dans le changement.

« Je pense qu'une des premières difficultés et réticence au changement, c'est de ne pas y croire soi-même. »

Le chef de projet doit prendre de la distance par rapport aux modèles et autres référentiels en place qui inhibent parfois la possibilité de progresser :

« Si on va sur les modèles d'organisation écrits, tout est écrit, la fiche de chaque emploi : tu as telle mission, tu dois faire tel truc et ainsi de suite. Si tu te perds là-dedans, tu peux très bien faire ce qu'on attend de toi sans faire correctement ton boulot, sans produire de la perf. »

C'est aussi l'altérité, les échanges avec de nouvelles personnes, l'effet miroir produit par l'observation et les échanges avec des pairs qui stimulent le changement :

« Dans un séminaire, discuter à la pause-café avec le collègue d'une autre centrale sur un truc qu'ils ont réussi, dans un domaine qui va nous arriver dans les années à venir, ça va être vecteur de performance. Ou encore, faire venir un collègue qui fait référence pour nous interroger sur nos modèles d'organisation, c'est précieux dans la richesse des connaissances et des compétences qu'on peut avoir collectivement. »

Faire passer des messages par des tierces personnes, d'autres domaines d'activité

Pour Hugues, faire passer des messages par des tierces personnes, qui ne sont pas là au quotidien, qui ont une aura, qui représentent un autre domaine est stimulant, percutant car cela fait écho à des situations de l'arrêt de tranche et permet aux collaborateurs de prendre conscience, par effet miroir, de problématiques qu'ils vivent au quotidien :

« Quand c'est moi qui le dis, finalement, vis-à-vis des collègues c'est bien mais bon, c'est Hugues qui l'a dit quoi. Alors que quand c'est le pilote de F1 que tu fais venir, que les gens ne connaissent pas, qui en plus fait de la perf et qui de temps en temps passe dans les médias, eh bien ça les mobilise encore plus sur ce type de sujet. »

Les domaines d'activité sont choisis parce qu'ils font écho aux problématiques des arrêts de tranche : sécurité, sûreté, performance collective. Par exemple, faire venir la patrouille de France lors de la préparation

d'un arrêt de tranche, pour sensibiliser à la priorité que constitue la sécurité. Si la réponse à la question : « Est-ce qu'on a les conditions pour faire ? » est non, ils ne font pas. Ceci fait écho à « déclarer ne pas être prêt » pour les intervenants en maintenance.

Un autre exemple :

« Quelques petites vidéos de sport ou autre ça peut être génial. Par exemple, le relais 4 × 400 des femmes de l'équipe de France en 2014. Si on met le volume du son, d'office de toute façon on pense qu'elles ne gagneront pas, et si on met la vidéo sans le son, on n'a pas du tout la même perception. Du coup, en général, je la passe sans le son et ensuite je la passe avec le son, avec le commentateur qui dit d'entrée : "De toute façon on est mort, on n'ira jamais sur le podium. Avec tout le retard qu'on a, c'est foutu." Et la dernière relayeuse commence son 400 m, dans la fin de la première ligne droite ou juste après le virage, elle commence à raccrocher, elle finit sur un 100 m de folie où elle gratte tout le monde et elle finit première. Le message c'est : "N'écoutez pas ceux qui commentent mais restez focus sur votre performance et sur notre objectif." »

Parce qu'il connaît le fonctionnement du cerveau et sa capacité limitée de rétention, l'important pour Hugues est de faire passer le message différemment pour faire prendre conscience et « varier un peu les plaisirs, avoir une approche autour de choses qui sortent un peu de l'ordinaire » pour favoriser la rétention du message.

Résumé en schéma

Cette représentation montre la complexité de la performance humaine, avec la diversité des dimensions en jeu dans les projets où se côtoient de forts enjeux et une forte incertitude. Les clés de performance révélées dans ce portrait font écho aux entretiens réalisés avec les chefs de projet haute performance sportive. Au regard de l'importance — exprimée par tous les chefs de projet interrogés — de l'inspiration, de l'ouverture d'esprit et de la recherche perpétuelle d'idées nouvelles, il est pertinent de penser que les clés de performance révélées par ce chef de projet du domaine industriel puissent inspirer des chefs de projet de haute performance sportive. ■



Floria Guei (relais 4 x 400 m) lors des championnats d'Europe d'Athlétisme à Zurich, 2014.

© Iconsport

« Le CPAT est un intégrateur de compétences, un artibre, un repère intègre »

En pratique :

- Reste en poste plus de 4 ans
- Agit en fonction de sa vision du futur
- Est capable de mettre en émulsion les compétences des collaborateurs :
  - prend du plaisir dans le travail collectif
  - est intègre, transparent et convivial
- Sent les situations humaines

CPAT expert → **Collaborateurs**

Se développer personnellement

- Se réinterroger
- Éviter les routines
- Prendre du recul

Développer la maturité du collectif

- Connaître ses collaborateurs (individuellement et collectivement)
- Instaurer la confiance à tous les niveaux

Motiver

- Reconnaître et valoriser le travail réalisé pour suscier la recherche de performance
- Faire passer des messages par des tierces personnes, d'autres domaines d'activité

Faciliter les conditions de travail

- Garantir la sécurité pour donner le meilleur de soi-même
- Favoriser les espaces de partage pour traîter les « grains de sable »

Rassembler

- Sur un objectif commun et guider les collaborateurs pour développer la synergie :
  - donner l'objectif commun
  - être capable de conserver le cap planifié

Décider

- Rester impartial et arbitrer rapidement dans la bienveillance

Figure 1 – La performance humaine du chef de projet d'arrêt de tranche (CPAT).

Observer et explorer pour accompagner les grimpeurs vers leur sommet de performance

avec Cécile Avezou

Nathalie de Beler
Stéphane Couckuyt
Florian Ouitre





Physique, gestuel et mental sont, pour Cécile Avezou, les trois versants de la performance en escalade. Trois aspects qu'elle travaille en partant du grimpeur en tant qu'individu, tout en tenant compte de l'ensemble des paramètres de la discipline sportive, de la compétition et du profil du sportif. Une approche individualisée et coconstruite qui se fonde à la fois sur l'autonomie de l'athlète et la dynamique du collectif pour favoriser l'adaptation et réduire l'écart entre compétition et entraînement.

© IconSport

D'abord gymnaste une dizaine d'années, Cécile Avezou commence l'escalade à 18 ans, en 1989. Multiple championne de France, championne d'Europe, vice-championne du monde, c'est une pratiquante complète qui excelle dans les trois disciplines (vitesse, bloc, difficulté). Éducatrice sportive depuis 1990, titulaire d'une maîtrise entraînement sportif (1994), d'un DEA sur les facteurs de la performance motrice (1995) et du brevet d'État de gymnastique artistique (1996), elle commence sa carrière comme entraîneure en gymnastique et formatrice fédérale. Vers la fin de sa carrière de haut niveau en escalade, elle passe le brevet d'État d'escalade et canyonisme (2013) et œuvre de plus en plus dans cette discipline. D'abord comme entraîneure de l'équipe de France jeune, puis comme responsable de l'équipe de France seniors de difficulté depuis 2017 sur les stages et compétitions, et entraîneure au quotidien de spécialistes de bloc, difficulté et vitesse. Elle fait partie du staff aux JO de Tokyo. Vingt ans après sa formation initiale, elle continue à se former et s'informer, en obtenant par exemple le Certificat de capacité de préparateur physique de l'INSEP en 2019.

Cécile Avezou entraîne chaque jour quatre athlètes de niveau mondial. Deux entretiens et l'observation d'une séance d'entraînement en 2022 sont à l'origine de ce texte. Les réponses de Cécile à la toute première et à la toute dernière question résument ce qui forge sa conception de l'entraînement performant pour le très haut niveau.

Première question :

– Alors, Cécile, qu'est ce qui fait ta performance ?

– Eh bien, c'est être à l'écoute du sportif, observer, et ensuite faire des choix, individuels. Partir du sportif pour être source de propositions.

Dernière question :

– S'il ne fallait retenir qu'une de tes clés de performance, à ton avis, qu'est-ce que tu apportes le plus aux sportifs ?

Cécile répond en deux temps :

1) C'est d'être disponible pour l'athlète, ce que j'essaye de faire, mais je n'y arrive pas tout le temps. Ce n'est pas ça qui est le plus important dans ce que je leur apporte, mais c'est peut-être ce qui peut faire le plus. [Une disponibilité à l'écoute]

Plus tard 2) En fait, je crois que le plus important dans ma perf, c'est de prendre en compte la globalité, tous les paramètres, c'est pour ça que c'est dur de répondre à la question.

« La globalité », « tous les paramètres » renvoient aux multiples dimensions qui contribuent à la performance en compétition (l'environnement de la compétition, les règles, l'entraînement, l'implication du sportif, son environnement proche, etc.) et au système d'acteurs qui jouent un rôle dans la préparation, la compétition, l'après-compétition : sportif, entraîneur, proches, équipe, staff, etc.

Les trois disciplines de l'escalade en compétition

L'escalade sportive comporte trois disciplines : la difficulté, le bloc et la vitesse.

La difficulté

L'objectif principal de la difficulté en compétition est d'aller le plus haut possible, plus haut que les autres concurrents. Le grimpeur progresse jusqu'à la chute ou l'arrivée en haut de la voie, en d'autres termes il n'a droit qu'à un essai. Il doit développer une énergie suffisante et contrôlée afin de gérer au mieux l'effort long et intense nécessaire pour progresser dans la voie. En effet, en difficulté le grimpeur se trouve sur des murs dont la hauteur varie entre 15 et 20 mètres. En compétition, les voies sont chaque fois uniques et inconnues des grimpeurs.

Le bloc

Le bloc en compétition se pratique sur des structures d'escalade ne dépassant pas quatre mètres de haut. Les temps pour effectuer les cinq blocs de qualification sont de cinq minutes, contre quatre minutes pour les quatre blocs de finale. À la différence de la difficulté, le grimpeur peut réaliser plusieurs essais pour un même bloc. La discipline du bloc est donc une activité qui demande des efforts plus intermittents qu'en difficulté, le grimpeur pouvant prendre le temps de repos qu'il souhaite entre deux essais sans dépasser la durée totale autorisée (de 5 ou 4 minutes par bloc).

Le bloc est l'une des disciplines ayant le plus évolué ces dernières années, que ce soit au niveau des sollicitations des athlètes par l'évolution des styles de blocs ou au niveau des modifications réglementaires.

La vitesse

L'objectif principal de la vitesse est d'aller plus vite que les autres. La voie officielle de vitesse fait quinze mètres avec une inclinaison de cinq degrés. Les voies en escalade de vitesse sont normées, deux grimpeurs s'affrontent sur deux voies parallèles strictement identiques et inchangées depuis 2007.

L'escalade de vitesse est une discipline à part, reposant sur l'exécution de gestes connus, maintes fois répétés, sur une voie parfaitement connue. Cependant, pour Cécile, cette discipline peut apporter beaucoup aux grimpeurs de bloc et difficulté en termes de développement de capacités.

> « C'est hyper intéressant [la vitesse] même si tu ne conçois l'escalade que dans la notion d'adaptation. En vitesse, certes on reproduit toujours la même gestuelle, mais tu t'adaptes dans les petits timings, sur la surface… ce n'est pas tout le temps la même chose. Et puis, en termes de qualités physiques, c'est très important et c'est transférable sur les autres disciplines. »

Pour les JO 2024, il y aura deux épreuves : le combiné (bloc et difficulté) et la vitesse. Dans la suite de ce texte, le focus est mis sur l'escalade de difficulté et de bloc.

Un parcours qui forge son profil d'entraîneure

La conception de l'escalade en compétition de Cécile et sa pratique en tant qu'entraîneure ont été façonnées par son expérience d'entraîneure de gymnastique et de grimpeuse de très haut niveau. Arrivée assez tard à l'escalade, Cécile atteint rapidement le très haut niveau. Elle comprend que sa pratique de la gymnastique lui a permis

de développer des qualités physiques très utiles en grimpe – le gainage, l'explosivité, la coordination –, atouts directement exploitables. Ce constat l'a conduite à réinterroger les méthodes d'entraînement classiques en escalade basées sur les heures de grimpe, la précision et les techniques d'économie.

> « Je me suis fait la réflexion : les autres grimpent depuis des années, moi j'arrive avec ce bagage-là [qualités de coordination, d'explosivité et de gainage] et, directement, je suis à leur niveau. Il y a donc quelque chose d'important dans ce que j'ai appris avant et qu'il serait peut-être intéressant d'explorer pour l'entraînement. »

Ce « quelque chose » concerne la préparation physique, notamment l'importance des abdominaux, qui, pour Cécile, sont la base de l'entraînement. Ainsi, dans un processus de transposition, elle s'inspire et adapte à l'escalade des exercices issus de la gymnastique, tout en tenant compte des évolutions de la conception générale des abdominaux, étant très curieuse et en recherche continuelle d'apprentissage et d'évolution.

De plus, Cécile a été éducatrice sportive auprès de très jeunes enfants et formatrice fédérale durant de nombreuses années. Stimuler les enfants, maintenir leur motivation, leur entrain, leur attention, leur envie d'explorer exige de développer des techniques. Cette expérience est réinvestie dans l'entraînement d'escalade. Il s'agit d'éviter la monotonie, de proposer des séances ou des exercices originaux, surprenants, ce qui fait dire aux grimpeurs qu'« elle est complètement siphonnée », dans le bon sens, au service de la performance. Cette exigence convient bien à la créativité de Cécile, son attrait pour la recherche et l'expérimentation qu'elle met au service des grimpeurs. Elle cherche à les aider au mieux, donc à adapter continuellement sa posture et à innover dans les séances d'entraînement.

> « J'adorais le domaine de la petite enfance, parce que c'est un moment où les enfants sont hyper spontanés, hyper joyeux quand on doit impulser une dynamique. Ça demande de l'énergie, mais en retour on en reçoit beaucoup, et on apprend aussi sur les vecteurs de motivation, garder une dynamique de séance : les tout-petits c'est hyper formateur. »

C'est ainsi que sa pratique singulière d'entraîneure s'est développée et continue d'évoluer avec un ancrage de principes fondés sur sa personnalité, ses valeurs et son expérience, notamment une grande curiosité et soif de découvrir : « Je m'imprègne de tout ce que je peux voir, je suis une grande observatrice. »

Les habiletés à développer dans les trois disciplines de l'escalade

Une articulation individuelle du triptyque « versant gestuel, versant physique et versant mental »

Dans une vision simplifiée et classique des sports en général, les capacités à développer chez un grimpeur peuvent être représentées sur trois versants : gestuel, physique et

mental. Une apparente simplicité qui a le mérite d'éclairer les habiletés à développer dans les trois disciplines de l'escalade.

Le versant physique

Le versant physique est très important en escalade : il s'agit de tenir les prises et de pouvoir les exploiter dans le mouvement. La force est soit des doigts et bras en traction, soit des bras et du buste, en compression/répulsion. La force et l'endurance de force des muscles fléchisseurs des doigts ont notamment un impact important sur la performance. Le bas du corps s'ajoute à l'équation pour réussir à tenir les prises et se déplacer sur le mur. Il est fondamental d'avoir une force développée tant en traction qu'en compression/répulsion, car la compétition est caractérisée par « la variété et la diversité dans les types de mouvement ».

Chacun a des qualités physiques propres (par exemple être plus fort du haut ou du bas du corps, plus explosif ou plus statique, etc.), qu'il est essentiel de bien cerner pour les renforcer. Il est également important de sortir de sa zone de confort pour développer les domaines moins naturels, mais qui seront nécessaires dans certains passages de voie ou de bloc en compétition.

Si les capacités physiques sont importantes, la performance peut, selon les personnes, être davantage liée au domaine gestuel. Par exemple, à propos d'une grimpeuse :

> « C'est un cas vraiment particulier parce que ses tests de performance physique ne révèlent pas une capacité particulière, mais dans la grimpe elle a quelque chose de singulier et qu'elle arrive bien à exploiter : sa capacité à trouver les bonnes informations, à bien se connaître dans son déplacement, bien savoir ce qu'elle peut faire. Avec sa souplesse, elle arrive à trouver des placements et mouvements un peu inédits. Sa qualité forte se trouve plus dans la gestuelle que dans les qualités physiques… »

Le versant gestuel

Le versant gestuel représente la composante technique de l'escalade : savoir exécuter un panel de gestes et de placements, des séquences de mouvements, et savoir les mobiliser en fonction de l'environnement, de ses compétences et de son état psychologique ou émotionnel. Le grimpeur doit être capable de faire des propositions en dynamique, en équilibre et en statique pour trouver des solutions à la diversité des problèmes posés dans les voies ou blocs. Il s'agit donc de faire preuve d'adaptabilité, de trouver la solution qui convient au passage à grimper en fonction de ses propres capacités physiques et de son mental. Cela nécessite de savoir lire l'environnement, de connaître et développer ses qualités principales.

Enrichir le répertoire technique et développer l'adaptabilité de l'athlète à la diversité des voies et blocs est évidemment lié au versant physique.

> « Je sais qu'il y a des profils plus haut du corps ou bas du corps, des terriens et aériens, d'autres classifications plus fines, mais après, ça, c'est à voir avec chaque grimpeur. C'est important de tout expérimenter pour qu'ils ressentent leur préférence, mais aussi d'aller jouer sur un autre terrain. Par exemple utiliser un pied, des fois

ça va leur prendre trop de temps, ils vont se fatiguer, ils seront moins économiques, mais à un autre moment, peut-être que ça sera important de le faire et si le grimpeur ne le fait pas, peut-être qu'il ne passera pas. Arrive un moment où il n'y a pas le choix et il faut aller jouer dans un registre moins habituel, et si tu ne le travailles pas, c'est plus difficile à mettre en place le jour de la compétition. »

Le versant mental

Dans le versant mental mentionné par Cécile, il y a deux dimensions différentes :

- la dimension cognitive, qui est composée des capacités de perception, d'anticipation, de prise de décision et d'intention qui construisent l'action (la tactique) ;
- des facteurs psychologiques tels que la confiance, la concentration, le maintien de la motivation et la gestion du stress.

En escalade, la dimension cognitive est particulièrement prégnante dans la lecture de la voie ou du bloc : localiser les points d'ancrage, repérer les prises pour comprendre les mouvements et les placements nécessaires, anticiper les passages les plus délicats et les endroits de repos possibles. Se mobiliser pleinement, s'adapter à l'environnement (à la voie, au bloc), s'engager dans l'action sont des aptitudes essentielles à la performance, sous influence des facteurs psychologiques, d'où l'importance de la préparation mentale.

Les facteurs psychologiques influencent les capacités cognitives de l'athlète. Les trois versants de la performance en escalade doivent donc être conjugués selon le contexte. C'est un modèle utile pour apprécier les capacités d'un grimpeur, pour orienter l'entraînement, mais c'est une représentation réductrice de la réalité qui ne permet pas de rendre compte de la multitude de qualités, de combinaisons d'éléments qui forgent la performance du sportif. Par exemple, Cécile met en évidence le rôle important que joue, pour un grimpeur, la bonne connaissance de ses propres capacités physiques et gestuelles.

Les trois versants, mental, gestuel et physique s'alimentent mutuellement (spirale vertueuse), et ce d'autant plus que l'athlète a une bonne connaissance de ses compétences. Un objectif de l'entraînement est de renforcer le socle.

Cinq essentiels pour performer

Cécile expose l'enchaînement des conditions de la performance du grimpeur :

- D'abord, avoir une intention, l'envie, la conviction.
- Avoir visualisé, avoir anticipé la séquence des mouvements, les difficultés, etc.
- Avoir ressenti toutes les intensités, les placements. Par anticipation, s'imprégner de la gestuelle : « L'idéal c'est de l'avoir déjà fait dans sa tête avant de le faire. »
- Durant la grimpe, être dans le moment présent, se sentir aspiré par la prise finale : « C'est comme si la prise t'aidait à te propulser pour la rejoindre, tellement c'est ancré… Je dis c'est "ancré" fort en toi, c'est comme s'il n'y avait pas d'autres possibilités que la prise. C'est l'envie. »
- Et s'arracher, avoir de l'endurance mentale et avoir de la lucidité en zone rouge.

Chacun de ces points clés est travaillé dans l'entraînement. L'intention, se donner à fond et s'engager sont des conditions essentielles en compétition, mais aussi pour un

entraînement efficace. Cécile a développé des pratiques plus ou moins outillées pour prendre en compte l'ensemble des paramètres de la performance et ainsi orienter l'entraînement et l'accompagnement des athlètes.

Ses convictions d'accompagnatrice de la performance

Comme le grimpeur doit savoir « lire une voie ou un bloc » et faire preuve d'adaptation, l'entraîneur(e) doit savoir « lire l'athlète » pour l'accompagner efficacement, de manière à ce qu'il développe ou améliore ses capacités d'engagement et d'adaptation. On peut distinguer six principes à l'origine de la posture et de la pratique de Cécile dans son rôle d'entraîneure. Ces principes sont liés à la volonté de développer l'adaptabilité chez le grimpeur.

Transmettre son expérience et ses connaissances pour aider l'athlète à gagner en performance

Cécile conjugue sa posture de coach avec ses savoirs d'expérience d'entraîneure, mais aussi de grimpeuse de très haut niveau. Son objectif est de transmettre ses savoirs à l'athlète, en lien avec son projet et de manière adaptée par rapport à son besoin et à sa personnalité. En ce sens, elle joue le rôle de facilitatrice en aidant l'athlète à avancer vers son objectif :

> « Oui, l'éclairer par rapport à tout ce que je peux avoir comme vécu, expérience, théorie, ce que j'ai pu voir ; l'accompagner pour lui faire gagner du temps [...]. Je ne sais pas si c'est "gagner du temps", ce n'est pas ce que je veux dire, mais je n'arrive pas à trouver le bon terme, parce qu'on n'est pas obligé de gagner du temps. »

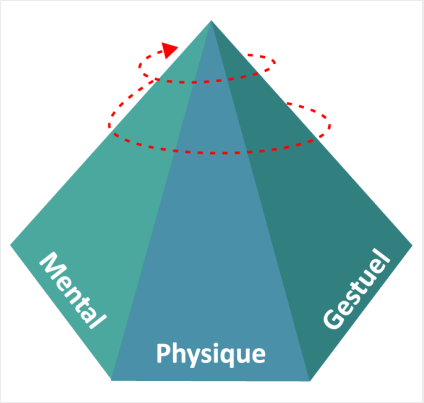


Figure 1 – Les trois versants de la performance en escalade.

Co-construire l'entraînement avec l'athlète pour répondre à son projet

Un principe important pour Cécile est que l'athlète et l'entraîneur soient co-auteurs de l'entraînement, le but étant de répondre au projet du grimpeur. Elle prépare un programme d'entraînement qu'elle discute avec l'athlète.

La posture de Cécile n'est pas seulement celle du conseiller expert. Elle n'apporte pas de solutions toutes faites, mais vise à ce que le sportif trouve ses propres solutions et l'aide pour cela. Chaque grimpeur étant singulier, avec son projet, ses capacités, sa personnalité et sa maturité, l'accompagnement adapté et efficace est individualisé. En

ce sens, Cécile adopte une posture de coach, accompagnant l'athlète dans *son* projet. Chemin faisant, l'entraîneure apprend à connaître l'humain, ce qui lui permettra de proposer des séances adaptées et d'interagir avec lui de façon pertinente et efficace.

« Je demande toujours l'avis du grimpeur d'abord. Je le laisse s'exprimer, voir les pistes que lui peut avoir sur son évolution, sa progression, et après, sur les échanges, on voit s'il y a d'autres choses, et c'est participatif, plus que participatif en fait. Ça part de l'athlète et après, en fonction de ça, je rebondis ou je vais dans le même sens… c'est lui, c'est l'athlète. »

Faire advenir l'autonomie de l'athlète en respectant son niveau de maturité

Parce que Cécile vise à développer l'autonomie de l'athlète, son leadership naturel est participatif, basé sur des relations humaines conviviales, la franchise et la transparence dans la communication.

« À chaque coup je me dis qu'être entraîneur c'est comme être parent. Bon, en ce qui me concerne c'est encore plus fort parce que j'entraîne aussi mes enfants, mais avant de les entraîner et de le savoir, pour moi l'idée de l'entraînement c'est ça, apporter ce qu'il faut, construire des bases au début, pour qu'après le sportif soit autonome. Après, il y en a qui aspirent à ça, qui le seront très rapidement et qui auront envie d'expérimenter. Mais je sais qu'il y a des sportifs à qui ça ne convient pas. Il y en a qui préfèrent qu'on leur dise : "Tu fais ça…" Ça dépend des tempéraments. Mais c'est vrai que ma nature fait que j'ai une préférence pour ce style d'entraînement. »

Son expérience auprès d'une diversité de sportifs et son sens de l'observation des comportements et des attitudes conduisent Cécile à adopter un leadership adaptatif, qui doit s'accorder avec la maturité de la personne et avec le contexte (leadership situationnel). Le degré de maturité peut être différent selon l'activité, car une personne ou un groupe ne peuvent pas être considérés globalement mûrs ou manquant de maturité.

Ainsi, grâce à son observation récurrente de l'athlète dans différentes situations (en entraînement, en compétition), Cécile adopte un mode d'interaction différent selon le besoin de l'athlète dans le moment présent.

Inciter l'athlète à explorer en terrain inconnu : bannir la connotation négative du terme « erreur »

En cohérence avec le principe d'expérimentation, qui contribue au développement de l'autonomie, la connotation négative du terme « erreur » est bannie. Penser en termes d'erreur n'est pas productif pour gagner en performance. Cela culpabilise l'individu et bloque sa créativité, donc la recherche de ce qu'il y a de mieux pour lui dans une situation donnée. En raison de la diversité des possibles, il est au contraire essentiel de favoriser l'expérimentation en entraînement et d'aligner sens, intention et action.

« En fait, j'aime pas le mot "erreur" parce qu'après les athlètes culpabilisent. C'est comme sur les

techniques, quand un entraîneur dit : "Tu t'es trompé, tu as fait une erreur de lecture" et tout ça. Moi, ça me contrarie, parce que s'il a essayé comme ça, c'est que pour lui ça avait du sens et c'était important d'essayer. Une erreur serait de s'entêter, mais à partir du moment où il explore, il fait à fond, c'est que pour lui c'était une évidence. [...] Après, il en tire les enseignements et il réajuste, c'est pas forcément une erreur, mais une expérimentation. »

En tant qu'entraîneure, ne pas se laisser diriger par ses propres croyances

Agir de façon individualisée avec chaque sportif et lui laisser la liberté de faire « à son idée » est important. En effet, il n'y a pas une vérité, c'est-à-dire qu'il n'existe pas un ensemble déterminé de solutions optimales pour progresser dans une voie ou un bloc, car les individus sont singuliers et les possibles en grimpe sont multiples. Il est en outre essentiel que le sportif soit convaincu, qu'il donne un sens à ses choix et à ses actions.

En miroir de sa volonté de surprendre, d'intriguer, voire de provoquer les athlètes pour développer leur curiosité et leur capacité à explorer, Cécile s'applique ce principe d'ouverture à elle-même. Cela alimente ses propres connaissances de la diversité des possibles dans les techniques de grimpe :

« Ça dépend tellement d'un sportif à l'autre. [...] Ce qui est important je pense, c'est que le sportif soit convaincu de ce qu'il fait, même si en tant qu'entraîneur on peut se dire : "Bon, c'est bizarre, j'aurais pas fait comme ça." C'est important aussi de respecter, parce que finalement, même en tant qu'entraîneure, je peux être surprise par certaines choses. »

La dynamique collective est essentielle pour le staff comme pour l'équipe de grimpeurs

Adapter l'entraînement et les interactions à chaque grimpeur ne signifie pas que la dimension collective est ignorée. Bien au contraire, la dynamique, l'émulation apportée par un collectif est essentielle pour le staff comme pour l'équipe de grimpeurs.

Pour les athlètes, il est important de « jouer sur l'émulation, la dynamique, et pas que le côté perso, performance individuelle » :

« Je suis une entraîneure nationale qui ne regroupe les athlètes que lors des stages, mais je travaille quand même sur la notion de collectif, parce que c'est important pour moi, et de dynamique de groupe. Donc, dans les regroupements, il y a tout le temps une part de préparation physique ou spécifique pour la compétition, et puis toujours des situations pour jouer sur ce collectif. »

Il est également important pour Cécile que les membres de l'équipe constituant le staff apportent une diversité de qualités, mais il est essentiel qu'ils partagent les mêmes valeurs, ce qui lui fait dire qu'il est essentiel de choisir son équipe : « Quand on t'impose une équipe, c'est dur, je pense que c'est essentiel de pouvoir choisir. »

Quelques clés de performance

La suite de ce texte propose un éclairage sur la mise en pratique de ces principes dans le travail d'entraîneure de Cécile. Que signifie « partir du sportif » ? Pourquoi et en quoi cela oriente-t-il son intervention et ses propositions ? Quels sont les paramètres qu'il est important de prendre en compte ? Comment interviennent-ils dans l'entraînement ?

Nous présentons les clés de performance développées par Cécile pour agir avec les athlètes, être contributrice de leur performance dans le respect de ses principes. Une clé n'est pas son énoncé ; c'est ce qui la constitue et la manière dont elle s'exprime dans le contexte qui fait son efficacité pour la performance.

Connaître l'athlète, apprendre à percevoir son état émotionnel et physique pour interagir à bon escient et au bon moment

Connaître le projet de l'athlète, mais aussi ses habiletés sur les trois versants de capacité – son potentiel physique, son profil de grimpeur (gestuel), son mental et ses manifestations extérieures : pour Cécile, ces principes sont le socle lui permettant de personnaliser son accompagnement. Pour ce faire, elle a développé des pratiques et des outils de mesure ou d'analyse qui permettent d'explorer les trois versants.

Observer l'athlète dans différentes situations, de manière récurrente

L'accompagnement partant de la connaissance du grimpeur, la première chose que fait Cécile avec les athlètes qu'elle ne connaît pas est de les observer dans différentes situations, de détecter les signes qui lui permettront d'adapter son accompagnement et sa posture d'entraîneure : « En fait j'observe, j'observe énormément parce que dans un premier temps, je ne connais pas. »

Comme on lit une voie avant de la grimper, repérant les signes et détails tels que des traces de magnésie, la forme des prises, les ruptures de pente, se déplaçant et adoptant différents points de vue pour observer toute la géographie de la voie ou du bloc, les détails de près, la globalité de loin, Cécile « lit les signes » pour prendre connaissance de la personne qu'elle va accompagner : les attitudes, la posture globale, mais aussi les signaux plus discrets tels que les traits du visage ou le regard. Elle choisira sa stratégie d'accompagnement en fonction de cette prise d'information, tout en adaptant ses interventions en temps réel ; comme elle se lancerait dans la voie ou le bloc après avoir anticipé les séquences de grimpe (« avoir lu la voie/le bloc »), adaptant ensuite ses mouvements en cours d'action.

> « Connaître le fonctionnement de quelqu'un c'est l'observer de manière récurrente et dans différentes situations. »

Savoir interpréter les signes l'oriente dans ses interactions avec l'athlète (ne rien dire, proposer, négocier, provoquer…), toujours dans l'objectif de répondre à ses besoins. Elle affectionne particulièrement cette part de son activité, qui s'apparente à un travail de profilage.

Intervenir à bon escient et au bon moment

De par son expérience, elle constate qu'un(e) athlète peut avoir des besoins très

différents, voire opposés selon la situation – entraînement ou compétition. Ce constat est très important car il conditionne ses interventions. En compétition, pour adapter sa posture et ses interventions :

« C'est souvent le regard, dans le visage en fait : je vois l'intention, la concentration, la détermination et ça, c'est palpable sur un visage ; et si je vois de l'éparpillement, de l'agitation, je vais plus intervenir. Si je vois que l'athlète est dans son truc, concentré, mobilisé, qu'il se projette, qu'il se prépare, je ne vais rien dire, je vais le laisser. C'est dans son comportement… ça, c'est pour la compétition. Des fois, je perçois quand les athlètes sont un peu dans le doute et je me dis : "Bon, une instruction très précise, très directe, ça va l'aider." Donc là, j'y vais. Par exemple F, quand je la vois qui arrive et qui est un peu fébrile sur un bloc, eh bien je lui dis un "go" ou "allez" et ça fait un petit effet. Souvent je ne dis rien. »

En entraînement, pour s'assurer que le grimpeur est totalement engagé dans l'entraînement et l'exercice proposé :

« Ça se voit quand ils bâclent l'exercice, quand ils se lancent dans l'essai sans avoir tout bien anticipé, sans se sentir aspirés par la prise finale, et quand ils le font vraiment. Ça se voit, l'attitude, le regard, la présence, la respiration, tout ça. Ce sont des facteurs hyper importants qui font dire : "Là, il est dans le truc", "il n'a peut-être pas réussi mais il était quand même dans le truc". En entraînement, si je vois que les consignes ne sont pas bien respectées, que les placements ne sont pas bons, si l'intention et l'implication ne sont pas à fond, si le moment de concentration n'est pas respecté – parce que certains se concentrent direct, hop, ils passent en on/off, mais certains ont besoin d'un petit temps de préparation –, pour moi, ce qui va suivre, ce n'est pas de l'entraînement. »

Mesurer les capacités physiques

Des dispositifs de mesure des capacités physiques (force des doigts, fermeture des bras en traction…) sont utilisés depuis longtemps en escalade.

« C'est vraiment un axe prioritaire quand on voit un sportif, de savoir s'il est plutôt en force, plutôt en vitesse, très important pour comprendre le mouvement et ce qu'on va pouvoir développer chez lui. »

Savoir si l'athlète est plutôt en force ou en vitesse ; connaître sa capacité à développer beaucoup de force d'un coup, puis s'il est capable de maintenir cette force et d'avoir un plateau sont des données très utiles pour orienter l'entraînement, voire définir les objectifs et le programme de compétitions. Cécile ressentait un manque de données objectives, de connaissances sur les capacités des athlètes. Elle a donc inventé, avec une équipe multidisciplinaire, un outil de mesure de la force de compression et répulsion du haut du corps, de montée en force et de déséquilibre droite/gauche.

« Pour comprendre le mouvement et ce qu'on va pouvoir développer chez un sportif. Et en escalade, c'est déterminant. »

Le fait de s'intéresser aux forces de compression et répulsion et de les mesurer est notamment lié à l'évolution des scénarios de voies et de blocs en compétition : pour être et rester performant en compétition, les capacités physiques des athlètes doivent s'adapter.

Aider les athlètes à se connaître et à s'auto-analyser

Cécile filme beaucoup. Elle utilise les vidéos en confrontation avec les grimpeurs. Le but est de leur faire prendre conscience de leur grimpe. C'est donc un outil réflexif pour les athlètes. Un logiciel permet de marquer les vidéos pour déterminer la durée de tenue des prises et les changements de rythme. Les vidéos des meilleurs grimpeurs sont aussi analysées pour révéler les différents profils de grimpe et les stratégies d'économie (comment les enchaînements sont réalisés). Les styles de grimpe peuvent être comparés, notamment les Français par rapport aux autres nations :

> « L'idée derrière tout ça, c'est de faire une analyse des meilleurs, pour voir comment ils grimpent, donc avec les temps de saisie de prises. L'idée c'est aussi de voir comment se comportent les meilleurs et comment se comportent les Français sur plusieurs compétitions. »

Anticiper les scénarios de voies et de blocs de compétition pour adapter l'entraînement

Dans le but de préparer les grimpeurs aux voies ou blocs de compétition, Cécile a cherché à comprendre et étudier « l'intention des ouvreurs », en quelque sorte à étudier les « tendances », pour identifier des scénarios typiques de voies ou blocs. Son intention est d'adapter l'entraînement pour enrichir le répertoire de gestes et mouvements maîtrisés (le versant gestuel et le versant physique) des compétiteurs et compétitrices :

> « Il faut pouvoir répondre à tout pour ne pas être coincé. Si tu es super fort dans le haut du corps et que c'est plus économique pour toi de ne pas poser ton pied parce que tu vas être rapide, tu vas chercher la prise suivante, donc tu ne restes pas longtemps sur les prises, c'est une solution économique, jusqu'au moment où l'ouvreur, lui, a tout fait pour que, si tu n'ouvres pas ton pied, tu ne passes pas. Eh bien, il faut pouvoir répondre à ça et passer au-delà. »

Cécile percevait un décalage entre la réalité des compétitions et la représentation des entraîneurs, et par conséquent des athlètes. Il lui fallait donc comprendre et expliquer ce décalage pour améliorer la préparation des athlètes. De ce point de vue, Cécile constate un manque évident en termes d'accumulation de données sur la discipline, y compris les changements de règlements. En 2021, elle a réalisé une enquête auprès des ouvreurs :

> « Il y a deux ans, un travail de concertation avec les ouvreurs nationaux et internationaux français a été entrepris pour leur demander quelles étaient leurs intentions quand ils posaient une voie. Chacun a exprimé : "que ce soit contraignant", un autre "qu'il y ait de l'engagement", un

autre "qu'il y ait du spectacle", un autre "qu'il y ait de la richesse gestuelle", chacun avait une intention différente. »

Cécile et son adjoint, Romain Desgranges, ont également réalisé et analysé de nombreuses vidéos de compétitions (demi-finales, finales) pour identifier des « scénarios types » et « pour voir ce à quoi il faut préparer les grimpeurs, dans l'impact physique, les parties aléatoires d'engagement ». Le style des voies de difficulté a notamment tendance à intégrer des séquences appartenant au bloc : par exemple, les mouvements impressionnants et aléatoires du bloc comme les jetés, mouvements où le grimpeur perd l'intégralité de ses appuis pour rejoindre la prise suivante.

« Ça se voit de plus en plus, notamment sur les phases finales où ça rajoute le côté spectaculaire […]. Pour le public, c'est un peu impressionnant et ça fait donc vraiment partie des propositions récurrentes sur les phases finales. Il faut en avoir conscience pour dire aux athlètes de s'entraîner dans cette voie-là. »

Développer la capacité à s'engager en terrain inconnu pour enrichir le répertoire de gestes et reculer l'aléatoire

L'objectif est d'entraîner les athlètes à réaliser des mouvements variés pour être en capacité de réussir la diversité des voies ou blocs :

« Les grimpeurs de difficulté qui sont restés campés sur : "Je tiens les prises longtemps, c'est dur mais j'arrive à les tenir" sont parfois déroutés sur des propositions de voies où il ne faut pas que tenir, où il faut aussi engager, envoyer, accepter ce moment d'inconfort pour passer ce pas un peu délicat. »

En entraînement, Cécile incite son équipe à expérimenter d'autres méthodes, à s'engager dans des mouvements inhabituels pour eux, à réaliser des mouvements aléatoires[1], ou encore à côtoyer l'engagement pour le banaliser. Pour ce faire, elle joue sur l'intrigue et génère la controverse.

Intriguer les athlètes, stimuler leur curiosité pour qu'ils s'engagent en terrain inconnu

Convaincue qu'un « entraînement routinier » n'est pas adapté à l'évolution de la grimpe en compétition, Cécile essaie « d'éveiller l'esprit de curiosité des grimpeurs pour les inciter à sortir un peu de ce qui est habituellement proposé » :

« Ils se posent des questions, donc ça fait appel à leur curiosité et ça les intrigue et les mobilise. Du coup, ça permet de les faire participer à quelque chose auquel ils n'avaient peut-être pas pensé. »

Outre le fait de les mobiliser, Cécile est satisfaite quand ils se donnent à fond, qu'ils s'engagent complètement, dans quelque chose d'inhabituel, d'inconnu : une capacité à développer pour la compétition de difficulté ou de bloc. Elle leur sera utile, à un

1– Mouvement dans lequel le grimpeur perd ses appuis pour rejoindre la prochaine prise (comme les jetés).

moment donné, pour passer des séquences de voie ou de bloc « qui sortent de leur ordinaire ».

« À chaque coup, ce qui me fait plaisir c'est de les voir accepter le truc et y aller à fond, être curieux, le faire à fond pour voir ce que ça peut leur apporter. Et souvent, ils sont contents, ils perçoivent l'intérêt de la chose et ils se projettent donc avec ça en plus. »

En plus de développer cette capacité à s'engager dans l'inconnu, explorer des champs différents en entraînement permet d'accroître leur répertoire de gestes.

Développer l'engagement et enrichir le répertoire de gestes pour faire reculer l'aléatoire

Enrichir son répertoire gestuel passe par l'exploration, l'expérimentation d'autres « façons de faire » pour grimper une séquence de voie ou de bloc. C'est donc un objectif fondamental de l'entraînement, qui vise à développer la capacité d'adaptation nécessaire en compétition : mobiliser différentes habiletés – passage en équilibre, en force, en souplesse, en dynamique – pour gérer les séquences différentes dans les voies ou blocs.

« Essayer autre chose qui ne vient pas de soi, de ce qu'on aurait pu imaginer, mais se laisser porter par une autre vision et voir si c'est intéressant aussi. C'est important de s'ouvrir à d'autres choses pour découvrir d'autres façons de faire, d'autres techniques. On peut être autonome et chercher l'exploration et il y en a qui peuvent être autonomes et rester fermés sur ce qu'ils conçoivent. Et le rôle de l'entraîneur, justement, c'est de pousser à quand même sortir de ses habitudes. »

Prendre l'habitude d'explorer d'autres façons de faire et enrichir son panel de gestes permettra à l'athlète de changer d'avis, si son avis était limitant, et de se donner d'autres pistes, d'autres possibilités d'évolution et de progrès. En difficulté, « l'aléatoire » est de plus en plus fréquent avec l'évolution des voies proposées. Ce sont les mouvements incertains, qui demandent de « se lancer », autrement dit de développer la capacité à s'engager dans un mouvement peu fiable, parfois inconfortable. Faire reculer l'aléatoire, c'est enrichir le répertoire de séquences de gestes maîtrisées et réussir à s'engager, à grimper fluide :

« C'est différent pour la difficulté et le bloc, parce que le bloc tu peux faire autant d'essais que tu veux, tu as juste une contrainte de temps ; en revanche, la difficulté, tu n'as qu'un seul essai. Il faut donc jauger un peu ce concept de mouvement aléatoire, et plus tu vas explorer ces mouvements aléatoires, plus tu vas repousser ce moment où ça devient réellement aléatoire. Si tu as l'habitude de faire des mouvements engagés et que tu sais que tu engages, la position de départ n'est peut-être pas confortable, mais si tu engages très fort, tu attrapes la prise d'après et tu peux tenir et te projeter sur la suite. »

« C'est un concept particulier la grimpe de difficulté, parce que d'un côté, pour grimper fluide, libéré et économique,

il faut accepter cet engagement-là, et d'un autre côté, si tu tombes, c'est fini. »

En d'autres termes on pourrait dire que l'escalade de difficulté demande de combiner « tenir prise » et « lâcher prise ». Pour développer ces capacités d'engagement en terrain inconnu, Cécile propose des exercices inhabituels en entraînement.

Réduire l'écart entre entraînement et compétition

Se préparer aux compétitions, c'est conjuguer les trois versants de capacités : mental, physique et gestuel. L'anticipation des scénarios de voies et blocs de compétition, un entraînement qui développe la capacité des grimpeurs à s'engager en terrain inconnu pour enrichir le répertoire de gestes et reculer l'aléatoire sont des leviers majeurs développés plus haut. Se rapprocher des conditions de compétition en proposant des simulations lors des entraînements est complémentaire. Cela permet à la fois de déterminer ce qui convient le mieux à chacun en termes de préparation mentale – les athlètes fonctionnant différemment – et d'ancrer la routine de préparation mentale dans la pratique.

Développer les routines de préparation mentale, singulières pour chaque grimpeur

« En entraînement, j'essaye de mettre en place des situations dans lesquelles la concentration, la visualisation et la projection font partie des routines de préparation, qu'elles deviennent naturelles et automatiques. Et on fait des circuits d'entraînement qui sont des simulations de compétition, pour que l'athlète puisse mettre en place ces petites routines : "Je me projette, je brosse le bloc, je souffle, je m'imprègne du bloc et j'y vais." Pour la difficulté, pareil, il y a des routines d'observation, les quelques secondes avant d'aller au pied de la voie, comment il utilise les quarante secondes d'observation. »

Développer la capacité à reconnaître et à exécuter le registre de mouvements adapté

L'ouverture des blocs et des voies de difficulté requiert de mobiliser différentes qualités. L'athlète doit prendre conscience de l'alternance des qualités requises dans un bloc ou une voie pour développer l'intention adaptée à l'environnement : de l'intensité physique au relâchement par exemple. En réalisant des séances mixtes, l'objectif de Cécile est de faire travailler l'athlète sur la prise de conscience des qualités requises pour tel passage, l'adaptation de son intention (relâchement, rapidité, force, équilibre…) et d'améliorer sa capacité à enchaîner différents registres de mouvements, à gérer l'alternance : « Il y a différents étages dans les blocs et il y a une partie presque basique, physique, et après, à un



© Istockphoto

moment, un étage supplémentaire où il faut souffler et être plus posé, relâché, fluide. »

Un essai de modélisation des capacités à développer chez les grimpeurs : vers un outil d'auto-analyse pour l'entraîneur(e) ?

Les explications données par Cécile en entretien font écho à un travail réalisé dans le domaine des projets d'arrêt de production d'électricité (arrêts de tranche) pour maintenance des installations (EDF). La demande de l'exploitant était de l'aider à comprendre le rôle des dimensions socio-organisationnelles et humaines (SOH) dans la performance des projets d'arrêt de tranche et d'identifier des leviers d'amélioration. La conjugaison de l'état de l'art dans le domaine de la résilience organisationnelle et d'études empiriques avait abouti à la construction d'un outil d'analyse de l'organisation, basé sur un modèle de la contribution des dimensions SOH (p. ex. coopération, confiance, compétences, rapport aux règles, etc.) à la performance d'une équipe de projet. Le modèle se fonde sur une typologie des situations rencontrées (plus ou moins connues, imprévues, inédites, etc.) construite avec deux axes :

- Le degré de compréhension et de (re) connaissance de la situation par les acteurs (axe horizontal) allant des « situations habituelles, conformes à ce qui est prévu » aux « situations inédites ».
- L'existence et la disponibilité d'une réponse à la situation (axe vertical) : la solution peut en effet être prévue et disponible ou, au contraire, devoir être construite éventuellement par (re)combinaison d'actions existantes (transfert de ressources, modification de séquences d'activités) ou en faisant appel à des innovations.

L'idée générale est que l'organisation performante est celle qui est en capacité de réaliser de manière efficace et fiable les opérations dans les situations ordinaires, maîtrisées, tout en étant capable de s'adapter aux situations incertaines, aux petites perturbations, au cumul de problèmes, et capable de se reconfigurer, d'innover pour gérer des situations très perturbées ou inconnues. Ce modèle n'est pas un référentiel définissant la « bonne organisation » mais un outil d'analyse des capacités d'une organisation ou d'une équipe à gérer la diversité des situations auxquelles elle doit faire face. Il est intégré dans une démarche réflexive destinée aux équipes de direction des sites de production qui souhaitent s'interroger et progresser sur la performance de leur organisation.

En écho à ce modèle, les explications de Cécile suggèrent qu'une grimpe performante reposerait sur :

- La capacité du grimpeur à réaliser de manière optimale des mouvements et séquences de mouvements dans une portion de voie ou de bloc classique : il lit facilement, il projette les mouvements, les placements, les endroits de repos ; il a la condition physique pour les réaliser et sait doser le relâcher/tenir pour économiser son énergie.
- Sa capacité à adapter les gestes maîtrisés à une situation incertaine, c'est-à-dire à s'adapter au contexte en temps réel de grimpe : par exemple, lorsqu'un passage s'avère un peu différent de ce qu'il pensait en lisant ou lorsque des prises s'avèrent glissantes, etc.

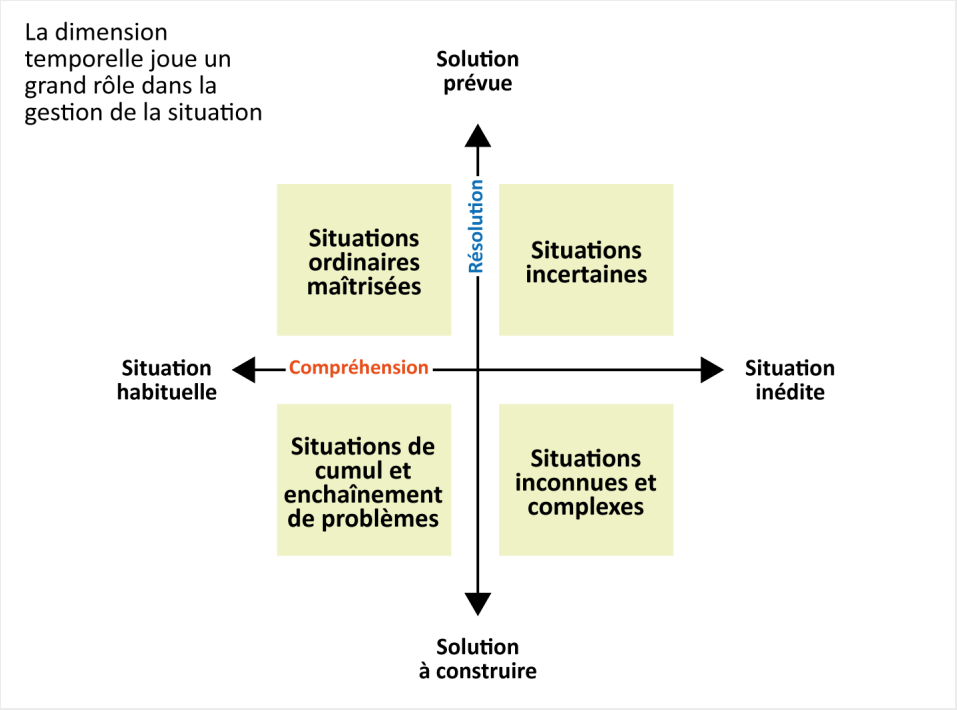


Figure 2 – Typologie des situations basée sur deux axes : compréhension de la situation et existence d'une solution.

- Sa capacité à s'engager, mobiliser tous ses atouts lorsqu'un passage est compris mais qu'il requiert une séquence gestuelle non maîtrisée.
- Et sa capacité à innover, se lancer, s'engager… lorsque la séquence à passer est très exigeante ou lui demande des placements et mouvements non maîtrisés, ou que le mouvement requis est aléatoire (un jeté par exemple).

Pour améliorer la performance, le grimpeur doit être capable de gérer les quatre types de situation, ce qui nécessite de développer les versants gestuel, mental/cognitif et physique. Plus le grimpeur se retrouve dans la situation du quart nord-ouest de la figure, plus il grimpe fluide et a de chance de « toper » la voie ou « sortir » le bloc. Il fait une lecture exacte, qui lui permet d'anticiper ses mouvements, et il les réalise en économisant ses ressources mentales et physiques dans le cours de l'action. Être dans cette configuration est « confortable ». Ainsi, plus on enrichit ce quart, plus le grimpeur économise ses ressources et a confiance en lui. Mais il ne doit pas rester sur ses acquis. Plus le grimpeur expérimente le quart sud-est de la roue, plus il développe sa capacité à réagir « sereinement » à l'inattendu, l'inconnu (versant mental). En s'entraînant dans des situations surprenantes, inconnues, il développe sa

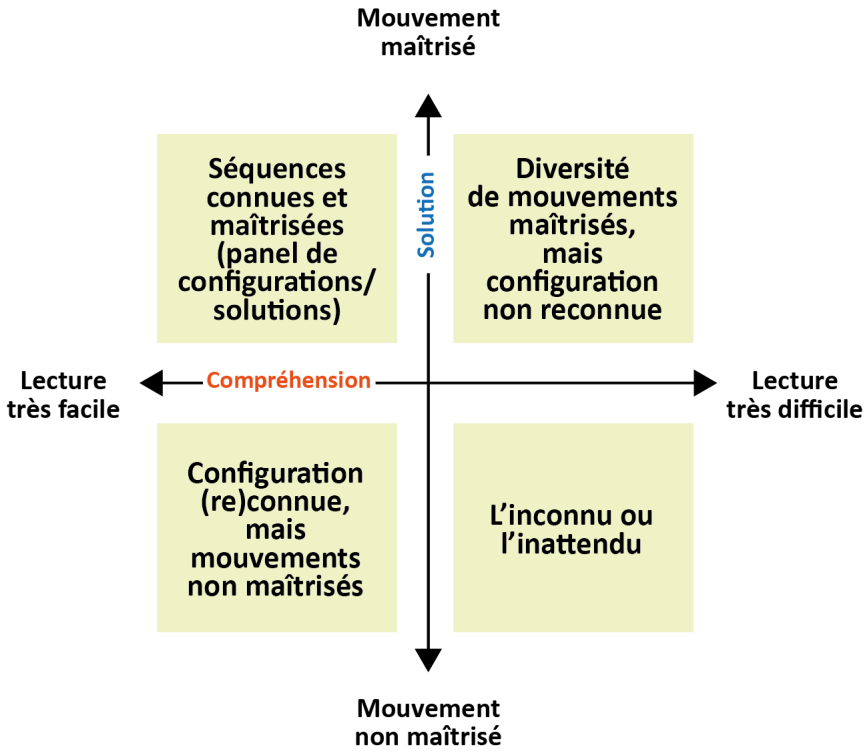


Figure 3 – Les capacités à développer pour une grimpe performante.

capacité à « réagir en situation inconnue ou incertaine ». De plus, il enrichit le quart nord-ouest car les nouvelles situations expérimentées ne seront plus nouvelles et il se sera entraîné à y répondre.

Le but est également de développer la capacité à s'adapter au contexte, « aux petites surprises », les situations n'étant jamais identiques (quart sud-ouest), par l'entraînement de combinaisons de gestes, dans différents scénarios et conditions, notamment pour développer la capacité d'engagement « en zone rouge ». Le quart nord-est correspond à l'entraînement à la lecture de la voie ou du bloc, à la gestion du mental, à la stratégie à adopter en fonction de son propre état physique et de l'objectif visé.

La perspective d'usage d'un tel modèle est, pour les entraîneurs, même en dehors de l'escalade, de les aider à s'interroger sur l'efficacité du programme d'entraînement

Séquences connues et maîtrisées

Capacité à réaliser de manière optimale des séquences de mouvements dans une portion de voie ou de bloc « classique »

- Répertoire de gestes et mouvements maîtrisés
- Sérénité, moindre stress, recherche d'optimisation
- Économie de ressources

Diversité de mouvements maîtrisés mais lecture difficile

Capacité à adapter les gestes maîtrisé à la situation incertaine

- Répertoire de gestes et mouvements maîtrisés
- Capacité d'adaptation, de forte mobilisation
- Consommmation en ressources cognitives et physiques

Lecture facile, mais mouvements non maîtrisés

Capacité à s'engager, à mobiliser tous ses atouts

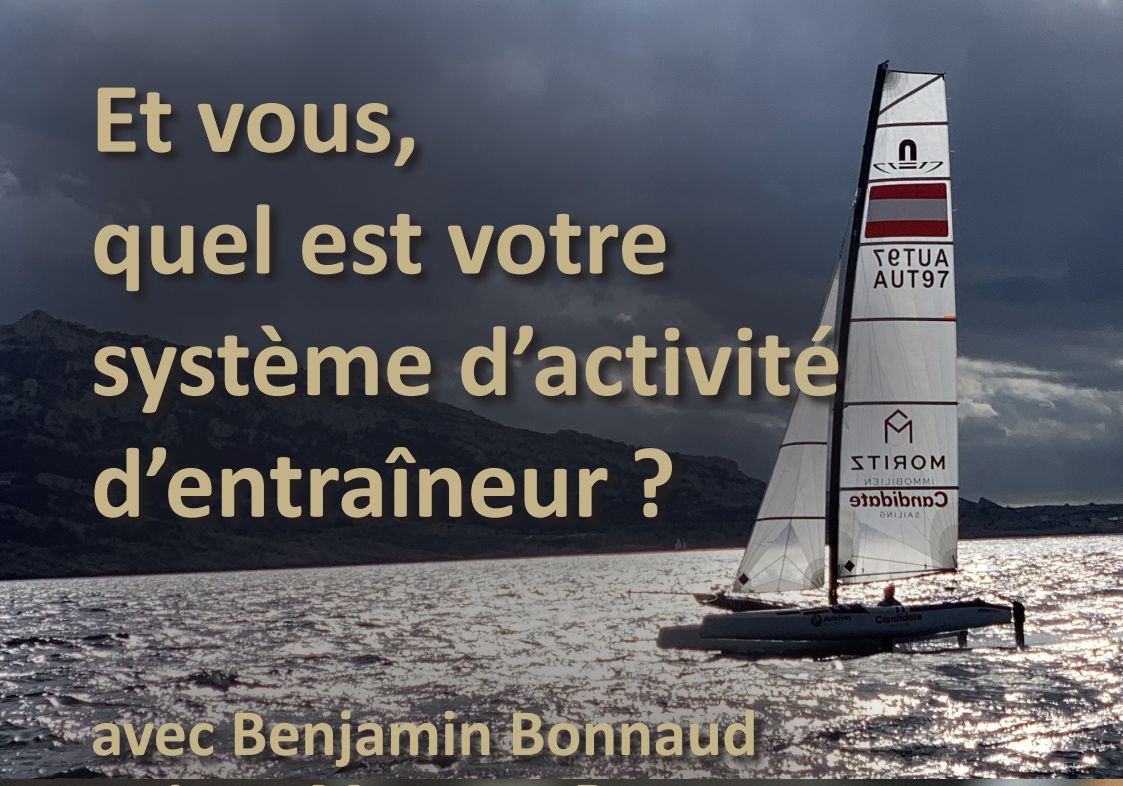
- Capacité d'engagement, de forte mobilisation
- Gestion du stress, confiance
- Consommmation en ressources physiques

L'inconnu ou l'inattendu

- Créativité, connaissance de ses capacités, engagement fort
- Efficace ponctuellement
- Consommmation en ressources cognitives et physiques
- Zone d'inconfort, bouleversement

des athlètes qu'ils accompagnent pour développer ces différentes compétences et ressources. Le programme d'entraînement élaboré propose-t-il des scénarios et configurations qui favorisent le développement de l'ensemble de ces capacités ? Aborde-t-il de manière équilibrée les quatre types de situation ? Chaque athlète étant singulier, y a-t-il un domaine de compétence à développer plus qu'un autre ? Cécile projette également l'usage d'un tel modèle visuel pour partager avec le staff et les sportifs leurs représentations de la performance afin de donner du sens, voire de contribuer collectivement à la stratégie d'entraînement des athlètes.

Et vous, quel est votre système d'activité d'entraîneur ?



avec Benjamin Bonnaud et Jean-Maxence Berrou



Florian Ouitre
Lydia Deret
Vincent Le Croller
Serge Guémard



© Florian Oultre

Le style des entraîneurs s'exprime dans la manière dont ils organisent leur activité. À partir d'une modélisation issue du champ de l'enseignement, le système d'activité des entraîneurs est ici formalisé autour de trois pôles porteurs de leur conception de l'athlète, de la discipline et de son entraînement, et du système de la haute performance. Les choix d'intervention effectués par les entraîneurs se manifestent aux interactions entre ces pôles. Ils témoignent de l'agencement de ces conceptions, mais aussi du parcours des entraîneurs, de leur expérience et plus globalement du sens qu'ils donnent à leur métier. Deux exemples illustrent la démarche et offrent un cadre d'analyse intéressant pour tous les entraîneurs et formateurs.

© Iconsport

Dans la première partie de cet article, nous présentons une modélisation de l'activité de l'entraîneur qui nous permet de l'envisager dans sa globalité et dans sa complexité. Nous avons nommé cette modélisation « système d'activité de l'entraîneur ». Elle nous permet de raisonner l'activité des entraîneurs selon le fonctionnement de ce système et d'identifier les préoccupations organisatrices à l'origine de sa gestion. Nous souhaitions par cette modélisation dépasser les modèles centrés sur les facteurs de la performance. Dans une deuxième partie, nous illustrerons la manière dont deux entraîneurs, Benjamin Bonnaud, entraîneur national de l'équipe de France de Nacra 17 au moment des entretiens, et Jean-Maxence Berrou, entraîneur national de pentathlon moderne, font fonctionner ce système.

L'entraîneur et son système d'activité : ce qui se cache derrière le métier de coach

Les pôles constitutifs du système d'activité de l'entraîneur ou du chef de projet

À l'origine du système d'activité de l'entraîneur ou du chef de projet se trouve le système didactique de l'enseignant. En tant que didacticiens et formateurs d'enseignants, la tentation était grande de faire le parallèle entre ces deux activités d'intervention et de transmission. Rapidement, nous avons pu dire en les côtoyant que l'activité des entraîneurs était une activité didactique, au sens où la didactique s'intéresse conjointement aux conditions de la transmission des contenus par l'enseignant et aux conditions de l'acquisition des connaissances par l'apprenant. L'idée nous est donc venue de transposer ce modèle de l'activité didactique des enseignants à l'activité des entraîneurs en considérant le système de tensions qui se joue entre les pôles et les préoccupations que ces tensions génèrent.

À partir du système didactique originel de Chevallard (1992), nous envisageons, pour penser les phénomènes d'intervention, un système didactique qui met en relation un enseignant, un élève, un savoir et l'institution dans laquelle et par laquelle se déploie cette activité. Même si un entraîneur n'enseigne pas au sens courant du terme, il ou elle transmet des savoirs qui vont se transformer en connaissances et en pouvoirs d'action pour l'athlète : il partage des expériences, restitue des observations, évalue des ressources, interprète des comportements en « lisant » l'activité de ses athlètes, sollicite des perceptions ou des états, construit des dispositifs d'entraînement, encourage les athlètes, les accompagne, etc. Il s'agit à présent de préciser à quoi correspondent ces pôles dans l'activité de l'entraîneur.

La finalité du métier d'entraîneur, quel que soit son positionnement dans la hiérarchie des niveaux d'intervention, est d'organiser les conditions favorables à la production de la performance sportive :

- L'objet de son intervention est notamment l'entraînement dans une discipline sportive donnée.
- Son intervention est adressée à un ou des athlètes et s'appuie potentiellement sur l'intervention d'autres acteurs qui travaillent en concertation avec lui.

- Son intervention s'exerce dans un contexte institutionnel qui confère aux acteurs des statuts, des fonctions, des rôles, etc.

Nous avons là les trois pôles constitutifs du système d'activité de l'entraîneur : une activité qui a un objet spécifique, une activité qui a une adresse ciblée, une activité qui se déroule dans un contexte bien particulier qui est, dans le cas de cette étude, celui de la haute performance. Dans ce contexte de la haute performance, l'entraîneur est un chef de projet. Le système d'activité de l'entraîneur est un modèle au sens scientifique du terme. Il permet une « représentation sélective et symbolique d'un phénomène empirique » (Bulle, 2006).

Des pôles et des conceptions

Les trois pôles du système d'activité de l'entraîneur portent leur propre logique et chaque entraîneur développe à leur égard des conceptions personnelles qui orientent son activité :

- une conception de l'athlète ou des athlètes qu'il entraîne et de leur place dans le processus d'entraînement ;
- une conception de la discipline sportive et des processus d'entraînement (les savoirs de référence de l'entraîneur) ;
- une conception de l'organisation institutionnelle de la haute performance et du rôle présumé que l'entraîneur doit et peut y jouer.

Ces conceptions sont les arrière-plans théoriques qui organisent l'activité de l'entraîneur. Elles peuvent être très conscientisées, voire formalisées, mais elles peuvent rester très implicites. Leur enchâssement et combinaison dans l'activité peuvent rendre difficile leur identification.

Développons à présent ces conceptions des entraîneurs portées par chacun des pôles :

La conception de l'athlète et de sa place dans le processus d'entraînement s'ancre dans des théories de l'apprentissage. « Faire de la place » à l'athlète dans le processus d'entraînement ne va pas forcément de soi. Cela suppose que l'on conçoive l'athlète autrement que comme une « machine » à effectuer des exercices et à les exécuter sans se poser de question. Cela suppose qu'on prenne en compte ses conceptions de

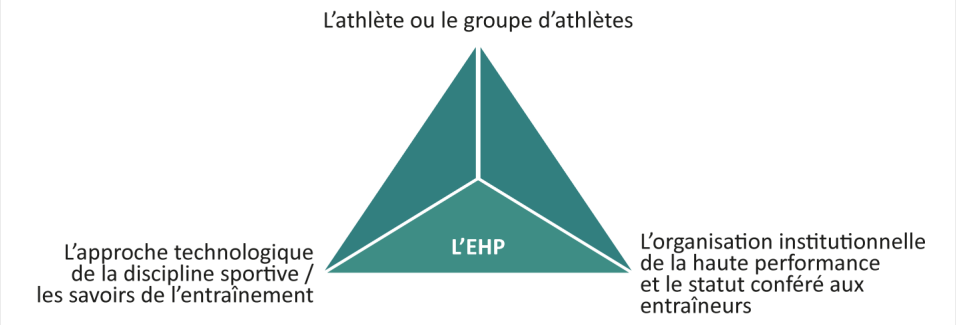


Figure 1 – Les pôles du système d'activité de l'entraîneur de haute performance.

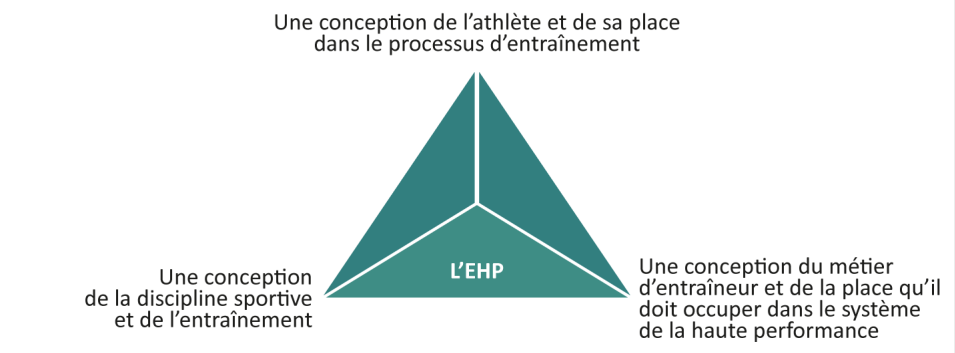


Figure 2 – Le système d'activité de l'entraîneur de haute performance.

la discipline et ses conceptions de l'entraînement dans cette discipline (ici celles de l'athlète). Cela nécessite aussi d'identifier ce que l'athlète attend finalement du système d'entraînement et plus particulièrement de l'entraîneur. D'un point de vue plus psychologique, cela suppose également qu'on intègre le fait qu'au-delà de l'athlète, il y a un individu, une individualité, un sujet qui a son propre fonctionnement, sa propre écologie. Ces éléments ne sont pas sans peser sur sa disponibilité, sur ses états d'âme, sur le sens qu'il ou elle investit dans ce qu'il fait ou va faire, etc. Car comme tout le monde, l'athlète a besoin de donner un sens à ce qu'il fait. Cela suppose enfin qu'on donne à l'athlète les moyens de comprendre effectivement le sens de ce qu'il fait et de peser en quelque sorte sur son destin d'athlète. L'athlète et son entraîneur visent alors une co-activité et une pleine coopération pour un même objectif.

Une conception de la discipline sportive dans laquelle il faut performer et une conception de l'entraînement au sens large. On évoque ici les savoirs de référence de l'entraîneur qui s'inscrivent dans la culture de la discipline. Pour la conception de la discipline, les savoirs relèvent d'une approche technologique de la discipline sportive et des facteurs de performance qui lui sont propres. Chaque entraîneur développe ses propres théories, a ses propres sensibilités, valorise telle ou telle dimension de la discipline plutôt que telle autre. Pour la conception de l'entraînement, l'entraîneur dispose d'un certain nombre de théories de l'entraînement qu'il lui faut opérationnaliser et combiner avec les spécificités de la discipline sportive. Dans le contexte de la haute performance, on peut considérer que ces savoirs sont accessibles et maîtrisés. Ils sont nombreux et variés. Ils permettent de penser de manière générique les facteurs de la capacité de performance et de réussite sportive (Weineck, 1983).

La conception de l'organisation institutionnelle de la « haute performance » et du rôle présumé que l'entraîneur doit y jouer renvoie à des théories de l'intervention qui sont à mettre en relation avec les finalités de l'institution qui encadrent les pratiques d'entraînement, leur donnent des objectifs

concrets et des moyens de fonctionnement. Il s'agit bien de produire de la performance pour les grandes échéances de la discipline sportive et d'obtenir des médailles. Le « prescrit » est clair et sans ambiguïté, il est pour l'entraîneur contractualisant en termes de résultats sportifs. Malgré tout, l'assujettissement des entraîneurs à leur institution de référence peut être plus ou moins fort. Le poids que pèsent les fédérations sur l'activité des entraîneurs est une construction historique et culturelle propre à chacune d'elles. La personnalité des entraîneurs entre également en ligne de compte. En effet dans ce cadre contraint, mais qui fait aussi ressource, chacun d'eux se définit et se délimite un rôle et un style d'intervention qui porte ses propres valeurs et ses propres besoins.

Ces conceptions orientent de manière significative l'activité de l'entraîneur. Elles sont traversées et interpellées par le sens que celui-ci ou celle-ci engage dans son travail.

Des pôles aux logiques hétérogènes qui génèrent des préoccupations

Les différents pôles sont porteurs de logiques hétérogènes. Pour l'entraîneur, gérer son système d'activité consiste à faire en sorte que ces logiques cohabitent au mieux. À ce titre, l'entraîneur est un véritable chef d'orchestre et cette cohabitation est de l'ordre de l'orchestration. Nous envisageons cette cohabitation-orchestration en termes de préoccupations organisatrices. Les entraîneurs sont soumis dans leur activité à trois grandes préoccupations.

À l'interaction entre le pôle de l'athlète et le pôle institutionnel de la haute performance, la préoccupation de l'entraîneur est de faire partager et de co-construire avec l'athlète son projet d'entraînement. Il s'agit de définir de façon plus ou moins négociée le jeu auquel l'entraîneur, l'athlète et potentiellement les autres athlètes vont se livrer. D'où la série de questions : À quoi joue-t-on ? Que joue-t-on vraiment ? Comment va-t-on collaborer pour le jouer ? On est ici dans la modalité du contrat, des postures et du système de relations qui doit s'instaurer entre les acteurs du projet. À ce niveau, il doit y avoir de la clarté, de l'explicitation et du partage. Est en jeu la place que va occuper l'athlète dans le processus d'entraînement qui lui est adressé. Cette préoccupation peut se trouver amplifiée quand il s'agit de gérer plusieurs athlètes, qu'ils soient dans des pratiques individuelles nécessitant malgré tout une prise en charge collective ou dans des pratiques collectives.

À l'interaction entre le pôle institutionnel de la haute performance et le pôle des savoirs de l'entraîneur, la préoccupation de l'entraîneur est de concevoir des dispositifs d'entraînement et de les optimiser pour produire de la performance aux échéances voulues. Nous sommes dans l'ingénierie de l'entraînement. Sont produites alors des techniques d'entraînement en lien avec la spécificité de la discipline sportive. Ces techniques se nourrissent de la recherche menée dans le domaine, recherche pour laquelle les entraîneurs peuvent être sollicités. Il faut prendre « technique d'entraînement » au sens large. Cela passe par l'élaboration de dispositifs d'entraînement, mais aussi par des tests physiques, des tests de matériel, etc. Ces techniques se traduisent également par la gestion des collaborations avec les autres acteurs qui accompagnent la production de performance (médecin,

kinésithérapeute, ostéopathe, préparateur mental, nutritionniste, etc.) et avec lesquels il faut composer. Le tout s'effectue dans un cadre institutionnel qui donne la ligne à suivre et fournit un certain nombre de moyens. Dans l'analogie musicale que nous avons précédemment mobilisée, il s'agit pour l'entraîneur d'écrire une partition parmi les possibles et d'envisager les instruments les plus appropriés pour la jouer.

À l'interaction entre le pôle des savoirs de l'entraîneur et le pôle de l'athlète, sont gérées ici par l'entraîneur des préoccupations d'intervention et de coaching dans le feu de l'activité d'entraînement ou de l'activité de compétition. Il s'agit de réguler au plus près l'activité d'entraînement du ou des athlètes, pour s'ajuster en contexte. L'individualisation de l'entraînement se joue dans l'instant et *in situ*. Les dispositifs d'entraînement ne suffisent pas, il faut les faire vivre, les animer, y intervenir, y interagir. Les progrès de l'athlète, la transformation ou l'ajustement de ses techniques sportives pour performer, l'augmentation de ses capacités physiques sont au cœur des interactions entraîneur-athlète. La partition et les instruments pour la mettre en musique étant nombreux, l'entraîneur doit ici interpréter la partition en contexte. Il s'agit de trouver le bon ton, le bon rythme, la bonne mesure, les bonnes interactions avec l'athlète au milieu des autres athlètes et des autres acteurs.

La figure 3 reprend ces différents éléments pour constituer ce que nous avons appelé le système d'activité de l'entraîneur.

Les propositions et les choix effectués par les entraîneurs sont les solutions que ces derniers apportent pour gérer les préoccupations évoquées ci-dessus. Ces solutions se traduisent par des activités : de co-construction et de partage du projet d'entraînement et de ce qu'il va impliquer pour la première préoccupation ; de production de techniques d'entraînement pour la deuxième, qui prennent en compte les avancées de la recherche dans le domaine, les caractéristiques de l'athlète ou des athlètes tout en s'inscrivant dans la politique de la fédération ; de régulation du processus d'entraînement et des compétitions pour la troisième préoccupation.

Quelques remarques pour conclure

Ces trois préoccupations peuvent s'exprimer différemment en fonction des disciplines sportives. Les entraîneurs sont performants chacun avec leur spécificité dans la prise en charge de ces trois préoccupations. Certaines solutions liées à chacune des préoccupations sont des marques de leur expertise et définissent leur style. Ces solutions existent, mais elles ne sont pas pour les entraîneurs toujours rattachées explicitement aux préoccupations qui les ont générées. Les entraîneurs peuvent ignorer en effet qu'ils traitent ce genre de préoccupations au quotidien. C'est alors souvent dans les situations où ils rencontrent des difficultés qu'il leur est nécessaire de reproblématiser la situation pour identifier pourquoi les choses se passent ainsi et comment il pourrait en être autrement. Nous faisons l'hypothèse que les clés de performance des entraîneurs révélatrices de leur expertise sont à identifier dans les solutions qui répondent à ces préoccupations.

Dans la suite de cet article, nous allons illustrer le fonctionnement du système d'activité à partir de deux études de cas d'entraîneurs de haute performance : Benjamin Bonnaud

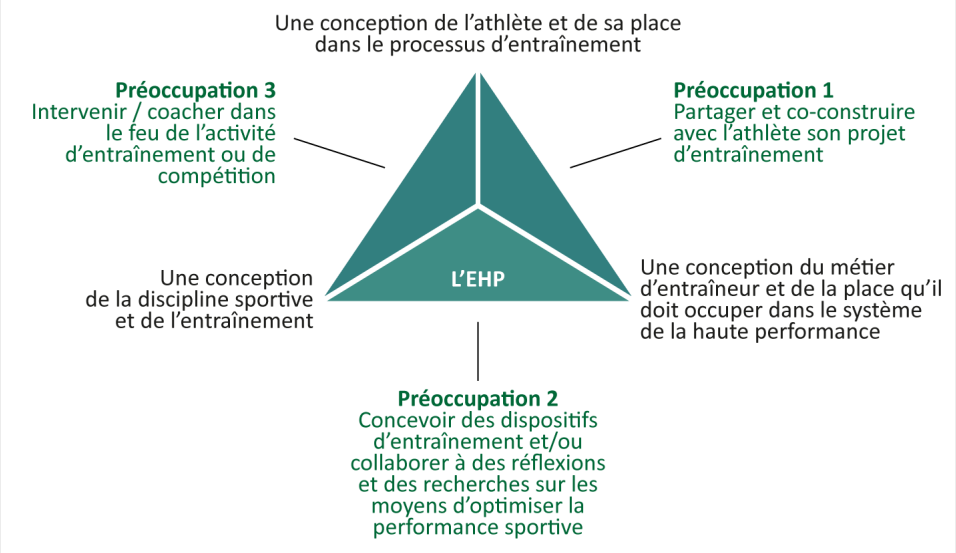


Figure 3 – Le système d'activité de l'entraîneur de haute performance et les préoccupations qui organisent son activité.

et Jean-Maxence Berrou. Les données permettant de « reconstruire » ces cas et de documenter les différentes parties du modèle sont principalement des entretiens et d'éventuelles observations dans le cadre de leur activité d'entraînement. Les entretiens ne sont pas référés à des compétitions ou à des événements clairement identifiés. Les entraîneurs parlent de leur métier de manière générique. Benjamin Bonnaud était au début de la préparation olympique entraîneur de l'équipe de France de Nacra 17 pour les Jeux olympiques de Paris 2024. C'est dans ce contexte que les entretiens ont été réalisés. Il a actuellement rejoint l'équipe féminine de 49er FX. Jean-Maxence Berrou est quant à lui entraîneur national de pentathlon moderne pour les Jeux olympiques de Paris 2024.

Benjamin Bonnaud : « Borner le projet, l'expliquer et l'ajuster pour s'adapter à l'imprévu dans un contexte bruyant et passionné qu'est une préparation olympique à la maison »

À écouter Benjamin Bonnaud et à le voir fonctionner, on se rend compte qu'il tient à sa manière les trois types de préoccupations que nous avons mis en avant dans la gestion du système d'activité de l'entraîneur. Le traitement et l'analyse des données issues des entretiens et croisées avec des observations nous ont permis de reconstruire son système d'activité d'entraîneur. Avant

de présenter ce système, nous souhaitons brièvement préciser ce que nous avons perçu de sa personnalité.

Qui est Benjamin Bonnaud ?

Le parcours de Benjamin Bonnaud et sa personnalité nous paraissent déterminants dans sa façon d'entraîner. Son passé d'athlète de haut niveau en 470 puis sur d'autres supports (habitables en régate semi-hauturière ou habitables en match-racing) et son statut d'entraîneur ne se spécialisant pas sur un support lui donnent une forme de polyvalence qui n'est pas sans influencer sa manière de se saisir des problématiques d'entraînement.

- Un ancien champion en dériveur (champion d'Europe en 470).
- Un « voileux » multi-supports, multi-pratiques ; voile olympique, habitable, course-croisière, match-racing.
- Un entraîneur multi-supports, multi-pratiques.
- Un énergique, un fonceur.
- Un « digital » apprécie la technologie et qui aime formaliser, théoriser les choses pour cadrer, donner une feuille de route en créant des outils.
- Quelqu'un qui exerce une certaine vigilance sur sa posture.
- Quelqu'un d'exigeant, mais généreux en retour.
- Quelqu'un animé par l'équité et la transparence au regard d'un cadre explicite.
- Quelqu'un qui est parfois impatient.
- Quelqu'un qui lit et décode l'authenticité des autres.
- Quelqu'un pour qui l'authenticité des autres influence ses postures et son engagement.
- Quelqu'un qui a besoin de donner du sens à son engagement professionnel vis-à-vis de sa vie personnelle : Jusqu'où aller ? Quand s'arrêter ?
- Quelqu'un qui parle de lui en « Benj ».
- Quelqu'un qui a une vocation pour les relations humaines et qui aime les gérer.
- Quelqu'un qui a son propre mode de fonctionnement dans les séries qu'il encadre et qui s'organise à sa manière dans sa série, tout en tenant compte du cadre fédéral.
- Quelqu'un qui a ses propres appellations et sollicitations de collectifs pour une meilleure lisibilité de l'intention portée.
- Quelqu'un qui formalise et conceptualise la pratique dans des outils fonctionnels permettant de rationaliser les conduites et d'aller à l'essentiel.
- Quelqu'un qui a plusieurs cordes à son arc et qui a réalisé une expédition polaire à la rencontre des Inuits en 2010 avec un documentaire à l'appui où s'exprime sa créativité. Un créatif, un aventurier.

Quelles sont les conceptions qui organisent l'activité d'entraîneur de Benjamin Bonnaud ?

Dans le tableau suivant, nous restituons à partir des différentes données (verbatims des deux entretiens, échanges informels, observations en situation d'entraînement) les conceptions qui organisent l'activité d'entraîneur de Benjamin Bonnaud. Ces conceptions peuvent être plus ou moins implicites, plus ou moins formalisées et pas forcément énoncées directement comme telles.

Tableau 1 – Les conceptions qui organisent l'activité d'entraîneur de Benjamin Bonnaud.

Une conception de l'athlète et de sa place dans le processus d'entraînement
Un sujet-athlète qui a des idées, des conceptions, des représentations sur l'activité voile, sur l'entraînement dans cette activité.
Un sujet-athlète qui a sa propre écologie de vie. Un sujet-athlète qui se doit d'être loyal et authentique.
Un sujet-athlète qui a des droits et des obligations et qui est responsable devant les choix qu'il doit faire.
Un sujet-athlète qui doit pour performer trouver du sens dans ses actes, une condition pour se dépasser et trouver une forme d'accomplissement personnel.
Un sujet-athlète qui est finalement le meilleur capteur qui existe.
Un sujet-athlète responsable, authentique, engagé et qui a sa propre singularité dans son approche de la compétition et de l'entraînement en voile

Une conception du métier d'entraîneur et de la place qu'il doit occuper dans l'institution haute performance
Un entraîneur qui porte une attention singulière à ses athlètes, tous différents, même en équipage.
Un entraîneur à l'écoute des « signaux faibles » au sein d'un collectif d'équipages et au sein même d'un équipage.
Un entraîneur qui entraîne différents équipages au sein d'un même collectif pour une seule place aux JO. Ce qui implique des conséquences certaines dans le travail du collectif.
Un entraîneur qui cherche à comprendre, apprendre, découvrir, augmenter chaque athlète pour qu'il réalise sa performance. L'enjeu est de comprendre ce qu'un athlète a en lui de fort, de puissant, potentiellement utilisable dans son activité sportive.
Un entraîneur qui entraîne sur plusieurs supports et dans différentes configurations (pratiques mixtes ou non).
Un entraîneur qui varie les types d'entraînement. Ceux en équipe de France, en autonomie, avec des spécialistes, entre athlètes eux-mêmes, avec les « étrangers ».
Un entraîneur qui intègre dans le projet le « référent de cœur » de l'athlète comme un élément structurant et nécessaire, puisqu'il est aidant.
Un entraîneur authentique, ce qui suppose qu'il se connaisse et ne veuille pas être quelqu'un d'autre.

Un entraîneur qui définit un fonctionnement global, discuté avec les athlètes, un projet qui s'inscrit dans un mode de fonctionnement malléable qui n'enferme pas, tout en assurant de la transparence et de l'équité, et dans lequel les athlètes peuvent développer leur singularité.
Un entraîneur qui co-construit le projet de chaque équipage en définissant l'impact des déterminants de la performance, leur priorité, comme faire la part des choses entre l'urgent-important et l'important-moins-urgent et en tenir compte dans la planification de son travail.
Un entraîneur dont le rôle est d'augmenter ses athlètes et de les responsabiliser devant leurs choix pour performer. S'ils mettent du sens dans leur choix, leur engagement sera là. Charge à l'entraîneur d'aider dans la cohérence de ces choix pour leur performance.
Un entraîneur qui objective et hiérarchise les performances des athlètes.
Un entraîneur qui construit et formalise de nombreux outils pour analyser l'activité avec les athlètes.
Un entraîneur qui se forme au coaching et qui n'hésite pas à faire appel aux « optimisateurs de la performance », quelle que soit leur spécialité, à partir du moment où elle est aidante et qu'elle permet de rendre l'athlète plus autonome.
Un entraîneur authentique, responsable et engagé qui manage un projet exigeant. Il est encourageant, transparent et équitable. Il permet à un collectif d'équipages (en concurrence aux JO) de travailler ensemble suivant des modalités choisies par le collectif, chaque athlète pouvant développer ses points forts dans son rôle d'athlète de haut niveau.

Une conception de la discipline sportive et de l'entraînement
Une activité voile définie de la manière suivante : une équipe de rugby (collectif) qui joue aux échecs (dimension intellectuelle tactique) dans une Formule 1 (sport mécanique, haute technologie, mais aussi espace restreint).
Une activité voile où il faut aller plus vite que les autres au bon endroit dans un contexte imprévisible, incertain, bruyant et passionné (passionné au regard des enjeux exacerbés pour ces JO à domicile).
Une activité voile où les facteurs techniques et technologiques sont déterminants (phénomènes hydrodynamiques et aérodynamiques, etc.) pour aller vite. La vitesse est importante pour performer.
Une activité voile où le plan psychologique est central dans la performance. Comment conserver le plus haut pourcentage d'utilisation de ses ressources dans les moments à forts enjeux ?

Une activité voile où l'un des enjeux psychologiques est d'exprimer à fond sa singularité – car c'est là que les athlètes sont bons – pour réaliser excessivement bien des choses simples au moment souhaité. Cela suppose de l'écoute et du questionnement de la part de l'entraîneur et des spécialistes.

Une activité voile où les ingrédients de la performance sont multiples : technologiques, techniques, tactiques, communication à bord, manœuvres, financiers, etc.

Une activité voile où il faut bien « starter » (départ), aller vite (vitesse), au bon endroit (tactique stratégie), par une communication adaptée, en pilotant au mieux ses émotions et ses besoins, pour faire un peu moins d'erreurs que ses adversaires sur une semaine de compétition à forts enjeux.

Ces trois conceptions orientent fortement l'activité de Benjamin Bonnaud et déterminent ses choix en matière de stratégie d'entraînement et de préoccupations lorsqu'il entraîne ses athlètes. Si on reprend l'analogie musicale, ces conceptions provoquent chez Benjamin Bonnaud une orchestration et une interprétation bien spécifique de son système d'activité. On pourrait dire que cela constitue son style d'entraîneur (Clot *et al.*, 2000).

Le genre et le style

Le genre professionnel est un « système ouvert de règles non écrites » (Caroly et Clot, 2004, p. 46), et un « corps d'évaluations partagées [entre les pairs] qui règle l'activité personnelle de façon tacite » (Clot, 2000, p. 275).

« Si l'aspect normatif donne consistance et pérennité au genre, […], c'est parce qu'il est simultanément une ressource pour affronter les exigences de l'action, qu'il est aussi l'objet des ajustements et des retouches de ceux qui en font leur instrument. C'est ce travail d'ajustement du genre pour en faire un instrument de l'action que nous désignons comme le style de l'action. C'est une sorte d'affranchissement à l'égard de certaines contraintes génériques » (Clot *et al.*, 2000, p. 3).

Des conceptions à la mise en œuvre

Nous allons à présent, toujours à partir des différentes données recueillies, envisager comment Benjamin Bonnaud gère son système d'activité. Ces choix de mises en œuvre constituent ses clés de performance.

Pour la première préoccupation, trois intentions organisent prioritairement l'activité de Benjamin pour partager et co-construire avec l'athlète son projet d'entraînement.

Préoccupation 1 : S'appuyer sur l'expertise de l'athlète et sur le « déjà-là » de ses pratiques d'entraînement en les valorisant pour mieux partager les orientations du projet d'entraînement et ses exigences.

- en prenant en compte les représentations des athlètes et en leur faisant prendre conscience de leur potentiel et de l'énergie qu'ils ont en eux ;

- en leur apprenant à se dépasser pour développer le « waouh intérieur » ;
- en définissant les règles de fonctionnement du collectif (organiser la collaboration, s'accepter mutuellement, partager les règles d'accès au collectif) pour jouer le jeu du projet, le sécuriser et tenir l'or olympique.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation :

« Je me suis rendu compte que ce n'était pas la médaille pour la médaille qui me passionnait dans le haut niveau, mais le dépassement, apprendre, et le dépassement de ce qu'on croyait possible. Et c'est ce qui guide un peu aujourd'hui mon parcours et ma manière de faire : essayer, en tant qu'entraîneur déjà, par ce que je vais permettre, et les athlètes eux-mêmes, essayer de casser les freins, de développer le wahou intérieur. Wahou j'ai fait ça moi. J'en étais capable ? Wahou c'est génial [...] Et développer le wahou intérieur, ça marche aussi pour l'entraîneur, c'est-à-dire que, à titre personnel, c'est ce qui donne du sens à ma pratique. »

« Le wahou intérieur, c'est le sentiment d'avoir réalisé quelque chose qu'on ne se serait jamais cru capable de faire ou en tout cas quelque chose qui nous remplit intérieurement. Ce bonheur qui vient des tripes. Voilà. Et ça, c'est le wahou intérieur. »

« Donc c'est vrai que quand la fédération parle, il faut la médaille, il faut la médaille... voilà je ne suis pas tellement là-dedans. J'ai surtout envie que les gens s'accomplissent et s'ils s'accomplissent, normalement ils devraient avoir la médaille. Donc... voilà. »

« Je peux amener du contenu pendant des heures et je peux faire un monologue. Mais ça ne sert à rien, donc il faut vraiment que je questionne pour partir de leurs représentations. Je vais prendre leurs représentations et je vais aller ajouter des choses pour essayer de les aider à cadrer, mais d'eux-mêmes. »

« Mais il ne faut pas enfermer. C'est le point d'équilibre à donner dans tout le projet que je mène, c'est cadrer les choses, donner un fil conducteur, des règles de fonctionnement, des points d'étapes clairs, mais sans jamais enfermer les choses. »

« Je l'ai ressenti avec deux-trois émotions que j'ai pu voir chez des athlètes quand ils se sont dépassés et pas forcément quand ils ont gagné d'ailleurs. Mais quand j'ai vu dans leurs yeux qu'ils étaient fiers de ce qu'ils avaient fait. Et ça, c'est ce qui me remplit dans ce métier-là. »

« L'autre truc c'est que je sais que je lis assez bien les gens, j'arrive assez bien à aller chercher au fond de ce qu'ils sont. Ça veut dire que même s'ils me racontent quelque chose, je suis capable de lire que c'est exactement l'inverse qu'ils ont à l'intérieur et donc d'aller poser la question qui va vraiment les mettre devant leur réalité. »

Pour la deuxième préoccupation, six intentions organisent prioritairement l'activité de Benjamin pour concevoir des

dispositifs d'entraînement et/ou collaborer à des réflexions et des recherches sur les moyens d'optimiser la performance sportive.

Préoccupation 2 : Varier les modalités d'entraînement (supports différents, équipage, plan d'eau, etc.) pour enrichir les expériences et en des occasions de documenter et de formaliser la performance et d'orienter les choix techniques.

- en activant ses réseaux et en allant chercher les bonnes ressources pour les mettre au service du fonctionnement du collectif ;
- en s'outillant, en se documentant, en observant, en expérimentant, en hiérarchisant et en sélectionnant les bonnes informations pour assurer ses choix, se donner des priorités et pouvoir décider du meilleur scénario ;
- en documentant la performance et en la formalisant dans des outils pour l'action en lien avec le ressenti des athlètes ;
- en variant les formes de pratiques d'entraînement (composition des équipages, changement de support, changement d'entraîneurs, etc.) ;
- en se donnant les moyens par l'observation d'envisager les choses autrement.
- en tenant le juste équilibre entre cadrage pour performer et dimension humaine du projet, entre logique d'entraînement et écologie personnelle de l'athlète.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation :

« En gros, mon travail c'est d'utiliser cette diversité-là et de la synthétiser comme je vais aussi pousser chaque athlète à aller chercher dans son réseau et de le mutualiser autour d'une équipe, ce qui veut dire que je travaille aussi en amont pour sécuriser les gens pour travailler en équipe, donner de l'information en équipe. »

« Je sécurise les règles du projet, les règles d'interaction entre les gens, à la fois entre les athlètes, mais aussi entre les athlètes et le staff [...] Et c'est très important que les athlètes sentent une certaine équité et une certaine mécanique de fonctionnement quels que soient les noms. »

« L'aspect psychologique, c'est fondamental. Pour moi c'est un sujet qui est central, complètement central dans la performance : comment tenir bon dans les moments à forts enjeux. »

« Les points forts, les points faibles, on va distinguer l'urgent de l'important, on va le planifier dans le temps. »

« Ensuite, il y a plein d'objectifs possibles, on peut commencer par le technologique, la tactique, la communication, mais globalement moi j'utilise pas mal la matrice d'Eisenhower, quelque chose comme ça, d'urgent-important. Donc je vais plutôt dire, voilà ce qui est urgent-important ? Qu'est-ce qui est important, mais moins urgent ? Et donc l'urgent et l'important, on va le prendre et on va le mettre sur un planning et donc là j'ai une petite base : Quel est l'objectif ? Qu'est-ce qu'on attend de cet objectif ? »

« Les athlètes, le chercheur, des fois un spécialiste vitesse. Je fais venir une

autre personne pour apporter une intelligence collective et on décrypte. Et le décryptage ça va être de dire : Tu vois, à tel moment, comment tu sentais le bateau ? Je le sentais stable, il était bien dans les appendices, il y en avait dans la barre. Je sentais bien un point d'équilibre sur le bateau. Donc l'aspect sensitif et donc à ce moment-là, qu'est-ce que nous disent les chiffres, Paul, tu peux nous dire ? »

Pour la troisième préoccupation, quatre intentions organisent prioritairement l'activité de Benjamin pour intervenir et coacher dans le feu de l'activité d'entraînement ou de l'activité de compétition.

Préoccupation 3 : Observer les athlètes, lire leur corps, accueillir leurs ressentis et leurs impressions pour réguler et ajuster son intervention.

- en sollicitant et en accueillant les impressions, les convictions, les expériences pour les aider à prendre des décisions stratégiques-tactiques, à orienter les choix de réglages ou les choix techniques ;
- en croisant les sensations formulées par les athlètes avec des données objectives pour les aider de la même manière à prendre des décisions et à orienter les choix ;
- en écoutant, en observant, en lisant le corps de l'athlète à des fins de compréhension pour réguler et ajuster ses interventions ;
- en développant face à l'incertitude et aux aléas des milieux (eau, vent) des qualités d'adaptation et des qualités de maîtrise sans les opposer.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation :

« Il y a un feeling, il y a des choses qu'il n'explique pas, il y a des choses qui ne s'expliquent pas à deux, il y a une relation humaine. Et donc c'est certes cadré, mais c'est surtout écouter l'humain et les besoins de chacun qui sont singuliers. »

« Les meilleurs capteurs ça reste les sportifs de haut niveau. Ils ont la sensation finale sur l'eau, dans l'environnement. »

« Et donc là, moi en tant qu'entraîneur la première chose, c'est de capter dans quel état d'esprit ils sont. Ils n'ont pas encore ouvert la bouche que je vais capter en fonction de leurs postures, en fonction de leur corps, de ce qu'ils dégagent de leur corps. J'ai à peu près une idée de comment ils sont. Et donc de là je vais me positionner. »

« Donc il y a des moments où je peux être boostant, mais il y a beaucoup de moments où ils réfléchissent et donc je vais leur dire, voilà, on arrête, on s'arrête deux minutes on discute et ma question de base c'est souvent : "Alors ? Qu'est-ce que tu as ressenti ? ou Alors ? Qu'est ce qui se dit à bord ?" Une question large et je vois dans quelle direction ils partent. Et donc après je vois le thème, leur sujet à eux, et je le tire : "Et quand tu fais ça donc, ça fait quoi ? Et donc elle, elle dit ça de son poste d'équipière, mais toi ton poste de barreur tu as ressenti la même chose ? Ah non, ok. Et comment vous vous retrouvez sur le timing des choses ?" Après tu tires l'affaire. »

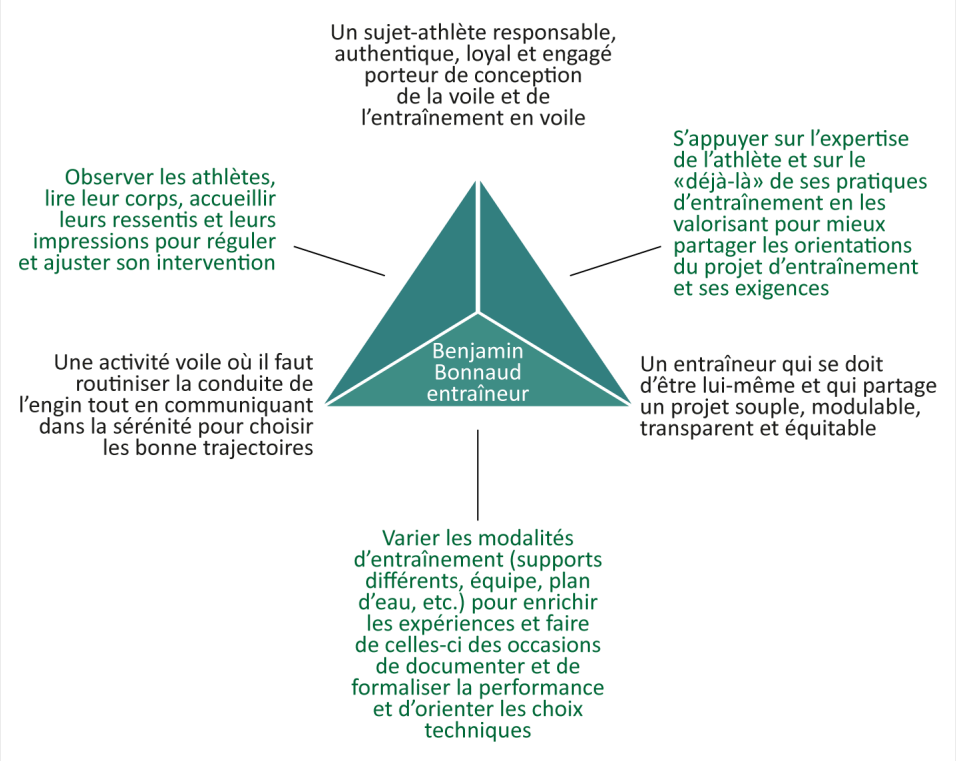


Figure 4 – Une tentative de synthèse pour Benjamin Bonnaud.

Pour conclure avec le cas Benjamin Bonnaud

Dans la figure qui suit, nous tentons une synthèse de ce qui nous paraît emblématique du « style » de Benjamin et qui donne une certaine unité à son intervention et à ce qui anime son système d'activité. Parmi les possibles, nous proposons des formulations ramassées pour les conceptions et pour les façons de gérer les préoccupations.

La gestion de la première préoccupation, partager et co-construire avec l'athlète son projet d'entraînement, est pour Benjamin de l'ordre du « contrat passé » dont toutes les clauses doivent être clairement posées. L'engagement dépasse la simple adhésion. Il est fait d'authenticité et de loyauté de la part des différents protagonistes. Il se traduit par des droits et des obligations. Chacun doit mettre un peu de soi en gage pour tenir ce contrat, explicitement formalisé sur le papier. Les règles d'entrée et de sortie du projet sont par exemple clairement définies. Si le cadre est souple et adaptable, il est à prendre au sérieux. Parallèlement, cet engagement se construit par la valorisation de l'athlète et la mise en évidence de sa singularité pour qu'il réalise ses rêves.

Dans la gestion de la deuxième préoccupation qui concerne la conception de scénarios d'entraînement (au sens large), le style de Benjamin s'exprime dans la volonté de multiplier et d'élargir les expériences de navigation et parallèlement d'augmenter le capital « sensations ». Cela passe par des changements de support, des croisements d'équipage, qui deviennent mixtes quand ils ne le sont pas, des changements de plan d'eau, des tests pour associer sensations et performance mesurée, etc. Cette préoccupation est aussi gérée par un certain nombre d'outils pour conceptualiser la pratique et découper par exemple les différentes étapes d'une régate en y adjoignant les informations à prendre dans le milieu et les décisions possibles à effectuer.

Pour la troisième préoccupation, intervenir et coacher dans le feu de l'activité d'entraînement ou de l'activité de compétition, l'observation des athlètes, le regard de type « se soucier de » porté sur eux, à l'entraînement comme en championnat, est pour Benjamin déterminant pour ajuster et réguler ses interventions. Il s'agit de lire le corps des athlètes, de jauger leur « état » et de décider en concertation avec eux de ce qui est possible ou pas. Cette lecture s'effectue par exemple entre les manches, sur la remontée du terre-plein où les bateaux sont stockés après les régates. Elle permet également d'identifier les éventuelles tensions entre le barreur et son équipier et d'intervenir en cas de besoin. L'expression et la formulation des ressentis liés à la conduite du bateau sont déterminantes pour valider les choix techniques matériels et/ou les choix de réglages pour s'adapter aux conditions de vent et de mer. L'entraîneur est alors celui qui peut solliciter la parole des athlètes, stimuler l'expression de leur ressenti pour objectiver leur performance par comparaison ou non avec les autres bateaux ou en référence à leur expérience, leurs sensations.

Dans son histoire d'entraîneur, Benjamin est passé de celui qui donnait beaucoup d'informations sans forcément tenir compte de ce que les athlètes avaient déjà construit antérieurement, à quelqu'un qui, plutôt que de donner questionne ou attend le questionnement. L'intention de Benjamin est de partir du monde de l'athlète, de ses intentions, de ses représentations pour aller ajouter un ou des éléments qui peuvent faire évoluer sa perception, le sens qu'il met dans ce qu'il fait et donc son activité.

Il lui arrive d'apporter de l'expertise, mais elle doit être « placée » dans le monde des athlètes, sinon, aussi intéressante qu'elle soit, elle ne pourra pas être entendue ou le sera avec moins de sens et donc moins remobilisée. Dans cet apport d'expertise, Benjamin porte une attention particulière à comprendre ce qui a été rapatrié par l'athlète dans son activité, ce qui a fait sens pour lui dans cet apport pour la suite.

> « En sortie d'athlète, j'étais très dans l'apport de contenu. Je donne, je donne. Et puis j'avais l'impression que plus je donnais, plus j'allais être précis dans ce que j'allais donner, plus ça allait marcher en face. Et en fait je me suis rendu compte que non… Tout l'enjeu c'est justement d'arrêter de donner, mais de questionner. Pars de la représentation de l'autre et ajoute des petites choses, mais sur la base de ce qu'il y a en face, et pas sur ta base à toi. »

Si l'approche didactique de l'intervention se caractérise par une attention conjointe aux conditions de transmission par

l'intervenant et aux conditions d'appropriation par les destinataires de l'intervention des contenus proposés, alors nous pouvons conclure que « le didactique » (Amade-Escot *et al,* 2012) organise bien le système d'activité de Benjamin et la manière dont il prend en charge les préoccupations liées à sa gestion. « Borner le projet, l'expliquer et l'ajuster pour s'adapter à l'imprévu dans un contexte "bruyant et passionné" qu'est une préparation olympique à la maison en France » nous semble bien résumer le style de Benjamin Bonnaud.

Jean-Maxence Berrou : « Rendre les athlètes solides sur leurs fondamentaux et flexibles dans leur environnement pour performer aux JO de 2024 dans un sport complexe, le pentathlon moderne »

Jean-Maxence Berrou est entraîneur de l'équipe nationale de pentathlon moderne senior (masculin et féminin) pour les épreuves de tir, course et natation, sur l'olympiade Paris 2024. Il nous a consacré le temps de trois entretiens pour mettre au jour une partie de son système d'activité. À l'écouter, nous pouvons dire qu'il tient, dans un style qui lui est propre, les trois types de préoccupations que nous avons mises en évidence dans le système d'activité des entraîneurs : faire partager et co-construire avec l'athlète son projet d'entraînement, concevoir des dispositifs d'entraînement pour produire de la performance et intervenir en contexte pour réguler leur activité. Pour tenir cela dans un ensemble cohérent, il semble que Jean-Maxence se soit forgé une sorte de mantra : « Rendre les athlètes solides sur leurs fondamentaux et flexibles dans leur environnement », véritable arrière-plan des solutions qu'il propose, pouvant apparaître comme des clés de performance.

Qui est Jean-Maxence Berrou ?

En tout premier lieu, il nous faut brièvement préciser ce que nous avons perçu de Jean-Maxence. Cette présentation, très personnelle, est loin d'être exhaustive. Initialement nageur de formation, Jean-Maxence a représenté la France en pentathlon moderne de nombreuses années, avant de mettre fin à sa carrière. Alors professeur de sport, il a d'abord entraîné l'équipe féminine, avant d'entraîner ses anciens co-équipiers en binôme avec son ancien entraîneur. Nous considérons ce parcours comme l'un des éléments déterminants de sa manière d'entraîner les pentathlètes. Par ailleurs, ce qu'il nous dit de lui nous permet également de saisir ou d'inférer quelques aspects de sa personnalité qui pèsent inévitablement sur sa manière d'agir. Il accorde une grande importance au travail en équipe ainsi qu'à l'authenticité et à l'honnêteté de son action. On perçoit chez lui une dualité entre rationalité et créativité, finalement très en phase avec une dialectique « stabilité/adaptabilité », perceptible dans sa manière d'envisager sa discipline.

- C'est un nageur de formation avec un cursus de professeur de sport.
- Quelqu'un qui a commencé par entraîner l'équipe féminine.
- Quelqu'un qui a entraîné en binôme avec son ancien entraîneur.

- Quelqu'un qui a su changer de posture lorsqu'il a entraîné ses anciens coéquipiers.
- Quelqu'un qui dit les choses.
- Quelqu'un qui donne de l'importance au travail en équipe.
- Quelqu'un d'honnête qui veut être lui-même.
- Quelqu'un qui a une forme de dualité entre pragmatisme, rationalité et créativité, spiritualité.

C'est Jean-Maxence qui exprime le mieux ce qui le caractérise :

> « Restons le plus nous-mêmes possible et le plus honnête les uns envers les autres. »
>
> « Être moi-même, c'est aussi ce paradoxe entre quelque chose de très pragmatique et factuel, mais aussi un côté un peu parfois barré, spirituel ou créatif. »

Quelles sont les conceptions qui organisent l'activité de Jean-Maxence Berrou ?

Comme tous les entraîneurs, Jean-Maxence mobilise des conceptions relatives à sa discipline et à l'entraînement, à son rôle d'entraîneur et à ce que doit être un pentathlète. Ces conceptions organisent son activité, elles sont souvent implicites et inférées du discours sur son action. Nous les restituons dans le tableau ci-dessous, à partir des différentes données issues des verbatims.

Tableau 2 – Les conceptions qui organisent l'activité d'entraîneur de Jean-Maxence Berrou.

Une conception de l'athlète et de sa place dans le processus d'entraînement
Un sportif dont la qualité principale réside dans l'adaptation physique, mentale et environnementale.
Un sportif qui doit être humble et résilient.
Un sportif qui « n'a pas de temps à perdre ».
Un sportif capable d'un retour réflexif sur son action.
Un sportif responsable qui s'implique et qui communique.
Un sportif régulier, en capacité de se centrer sur ses fondamentaux, mais aussi de s'adapter à toute forme de situations.
Un sportif humble, résilient, solide sur ses fondamentaux et flexible dans son environnement.

Une conception du métier d'entraîneur et de la place qu'il doit occuper dans l'institution haute performance
Un entraîneur qui dispose d'un socle commun où tout le monde peut se retrouver, sans tomber dans une routine néfaste pour la capacité d'adaptation.
Un entraîneur qui recherche le bon équilibre entre situations stables et situations déstabilisantes.
Un entraîneur honnête qui privilégie le travail en équipe, comme une condition *sine qua none* de réussite du projet.
Un entraîneur qui met l'athlète à l'épreuve en choisissant des contraintes adaptées.
Un entraîneur explicite qui peut mobiliser la dimension cognitive des athlètes.
Un entraîneur concepteur de projets, non directif et impliquant pour l'ensemble des acteurs.
Un entraîneur qui conçoit son projet d'entraînement au regard du système de compétition.
Un entraîneur attentif aux fondamentaux dans chacune des disciplines du pentathlon.
Un phare qui oriente dans un contexte toujours mouvant.
Un entraîneur garant d'un socle commun et d'un projet collectif impliquant l'ensemble des acteurs : un phare dans la tempête dans un contexte toujours mouvant.

Une conception du pentathlon moderne et de son entraînement
Un sport complexe, pluridisciplinaire qui demande de l'optimisation et beaucoup d'adaptation.
Un sport dont l'intérêt et la complexité sont fondés sur une sollicitation de ressources très variées : opposition, terrains, milieu, connexion avec le cheval.
Un sport où il y a une bonne dose d'incertitude, avec un règlement qui évolue régulièrement.
Un sport qui demande une grande capacité d'organisation, d'optimisation et de résilience.
Un sport où il ne faut pas rechercher le flow comme une fin en soi, mais où il faut être entre 90 et 100 % de ses meilleures performances, régulier et consistant dans toutes les épreuves et tous types d'environnement pour performer.
Un sport d'une grande complexité qui demande de l'adaptation, de l'optimisation et de l'organisation.

Ces trois conceptions orientent fortement l'activité de Jean-Maxence et surdéterminent ses choix en matière de stratégies d'entraînement et de préoccupations lorsqu'il entraîne ses pentathlètes. Elles provoquent chez lui une orchestration et une interprétation bien spécifiques de son système d'activité, qui marquent en quelque sorte son style d'entraîneur. Sur ces bases, nous allons maintenant aborder ses choix de mise en œuvre, véritables clés de performance pour agir.

Des conceptions à la mise en œuvre

Entre sa conception du pentathlète et sa conception du métier d'entraîneur, Jean-Maxence est confronté aux trois préoccupations de notre modèle générique. Nous avons fait le choix de les articuler aux trois piliers qu'il mobilise avec son équipe : l'équilibre des charges, visant une meilleure régulation du volume et de l'intensité d'entraînement, la qualité, visant une plus grande disponibilité physique et mentale sur les épreuves techniques et la vigilance, visant à être attentif à tous les détails psychologiques, physiques, sociologiques, pouvant altérer la performance de l'athlète. Pour gérer la première préoccupation, cinq intentions principales organisent prioritairement son activité pour co-construire avec l'athlète son projet d'entraînement.

Préoccupation 1 : Agir avec précision et vigilance pour partager avec les athlètes le projet d'entraînement par la réciprocité et l'engagement mutuel.

- Être vigilant en ayant le sens de la précision pour tout ce qui concerne l'athlète qui pourrait impacter sa performance : en un sens, se montrer attentif à tous les détails physiques, psychologiques et écologiques susceptibles de le rendre moins disponible mentalement et physiquement.
- Rendre explicite le contenu et les enjeux des séances, donner de la vision aux athlètes pour rendre plus explicite le socle commun et le mettre en résonance avec ses besoins, son niveau d'adhésion au projet.
- Mettre en place des meetings réguliers : faire adhérer les acteurs au projet et construire du lien, c'est-à-dire créer les conditions d'un respect mutuel, être très disponible et à l'écoute, en lien avec l'ensemble du staff. Se mettre d'accord sur une même ligne de conduite, une philosophie commune.
- Favoriser l'individualisation en fonction des besoins de chaque sportif, leur laisser la possibilité de faire des choix, d'exprimer leurs envies, pouvoir en faire un objet de discussion, sans tomber dans le piège de la personnalisation, d'un entraînement à la carte, incompatible avec le projet commun.
- Construire la réciprocité entre le sportif et le staff à la hauteur d'un engagement mutuel très élevé : « un deal » qui ne soit pas à sens unique.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation :

> « Le dernier [pilier] est de continuer à toujours être plus précs, en tout cas d'avoir des points de vigilance sur tous les détails. Quand je dis les détails, c'est l'âge plutôt vieillissant de notre groupe, c'est être vigilant sur les blessures qu'ils ont eues, les points de faiblesse qu'ils peuvent

avoir, c'est de davantage regarder les interactions entre les épreuves, c'est davantage prendre en considération leurs rythmes de vie, parce que certains sont passés d'adolescents à adultes, à mariés, à papas. »

« Je vais te demander beaucoup donc tu peux m'en demander beaucoup… Ou, à l'inverse, adapte-toi à moi, vas-y et suis-moi, et on verra ce que je peux te donner derrière. »

« Il y a le système complexe, l'organisation générale, le socle commun ou la trame collective qui permet de s'organiser. Et autour de ça, pour le respect de la singularité, pour l'adaptation et les individualisations au regard de l'âge, des besoins, du profil, là il va y avoir une adaptation au cas par cas. »

Entre sa conception du métier d'entraîneur et sa conception du pentathlon moderne, Jean-Maxence est confronté à la seconde préoccupation de notre modèle générique. Pour gérer cette préoccupation, cinq intentions principales organisent prioritairement son activité pour concevoir des dispositifs d'entraînement et/ou collaborer à des réflexions et des recherches sur les moyens d'optimiser la performance sportive.

Préoccupation 2 : Concevoir un projet collectif entre communiquer, responsabiliser, planifier et équilibrer les charges pour optimiser la performance sportive.

- En lien avec le head-coach, construire un projet qui ose un changement de philosophie par une plus grande régulation de la charge, plus de régulation sur l'intensité et un meilleur enchevêtrement des disciplines comme alléger les épreuves physiologiques pour plus de qualité et d'engagement dans les épreuves plus techniques comme l'escrime.
- Construire une communication et une responsabilisation de chacun placées au centre du projet, entre les différents acteurs : institutionnalisation de « petits meetings » et importance des temps informels dans le croisement et la mise en lien des informations.
- Être attentif aux conditions matérielles à l'entraînement et en compétition afin de soulager l'athlète de toute la contingence matérielle et de l'incertitude qui l'accompagne.
- Se doter d'un socle commun qui donne le tempo mais qui laisse la possibilité de régulations individuelles centrées sur la tâche, plus spécifiquement sur l'action afin de laisser le moins d'espace possible à « l'environnement toxique ».
- Amener l'athlète à se sublimer en finale en étant régulier et consistant sur les qualifications et la demi-finale pour une économie d'énergie et une optimisation pour la finale.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation

« Un premier pilier qui est un meilleur équilibre des charges. »

« Derrière "équilibre des charges", ce qui est visé, c'est une meilleure régulation du volume, c'est mieux programmer, contrôler. Contrôler le nombre de kilomètres, contrôler le nombre de séquences par semaine et puis peut-être tenter d'en réduire pour optimiser le processus. »

« Notre philosophie c'est plutôt d'avoir un travail régulier et consistant et de monter en puissance dans l'année et dans l'olympiade. »

« Là où il y a un changement de philosophie, c'est Marco qui l'amène : c'est une plus grande régulation des charges. On travaille un peu moins dur dans les épreuves physiologiques, pour plus de qualité et d'engagement en escrime. »

Entre sa conception du pentathlon moderne et sa conception du pentathlète, Jean-Maxence est confronté à la troisième préoccupation de notre modèle générique. Pour gérer cette préoccupation, cinq intentions principales organisent prioritairement son activité pour intervenir/coacher dans le feu de l'activité d'entraînement ou de compétition.

Préoccupation 3 : Intervenir selon un équilibre entre stabilité/instabilité et inconfort/sécurisation en recherchant la qualité.

- Travailler les fondamentaux en fonction des besoins de chaque athlète, dans une logique de qualité : garder une grande disponibilité physique et mentale pour les épreuves techniques que sont le tir et l'escrime, pour plus d'efficience et d'efficacité.
- Créer les conditions du relâchement mental, de l'engagement, de la concentration pour aider à la réalisation des intentions.
- Observer, communiquer et inciter l'athlète à avoir un retour réflexif sur son action, qu'il identifie le problème, qu'il trouve seul sa solution, sans être dans le négatif.
- Doser au plus juste possible entre un socle commun et les adaptations individuelles, optimiser l'alternance entre la technique individuelle et les séances collectives pour être au clair avec les fondamentaux, les intentions et les sensations dans chacune des disciplines.
- Amener l'athlète dans une zone d'inconfort, le mettre à l'épreuve en jouant sur les contraintes : la concurrence entre pairs, les conditions de la course, le handicap, les oppositions, pour faire face à l'imprévisible et être en phase avec l'exigence de la compétition.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation :

« L'équilibre des charges amène plus de disponibilité physique et mentale pour pouvoir produire plus de qualité en escrime et en tir. Derrière cette qualité, c'est tout ce qui renvoie à la notion d'efficacité et d'efficience. »

« Au-delà du travail des fondamentaux, c'est plutôt d'essayer d'insister quand c'est bien. Super, qu'est-ce qu'il se passe là ? Qu'est-ce qu'il se passe pour toi ? Qu'est-ce que tu as fait, comment tu l'as fait ? Explique-moi. Et donc, essayer de l'amener à verbaliser ou à donner justement un mot, une sensation, un process, une organisation, pour ancrer ce qui a été bien fait. »

« C'est la verbalisation, vraiment essayer d'insister sur ce qui marche. Le plus souvent possible. »

« Notre but c'est d'améliorer ces fondamentaux, de les régulariser, de

les ancrer, de les questionner certaines fois aussi, clarifier les intentions pour générer de la confiance, et une fois qu'on a clarifié les intentions et généré de la confiance, c'est en permanence de le mettre à l'épreuve. »

« Certaines fois, en posant la question à l'athlète, il fait émerger de lui-même ce besoin ou cette envie et donc, ça permet de mieux ancrer les choses. »

Pour conclure avec le cas Jean-Maxence Berrou

En guise de conclusion, nous proposons un schéma qui restitue de manière synthétique « le style Jean-Maxence Berrou » pour entraîner en pentathlon moderne. Il reprend les conceptions à l'œuvre et les trois types de préoccupations que nous avons présentées ci-dessus.

Jean-Maxence a lui-même modélisé sa vision stratégique d'entraînement autour des trois piliers qui l'organisent : l'équilibre des charges, la recherche de la qualité pour un meilleur engagement et la vigilance relative au niveau de disponibilité mentale et physique de l'athlète. Ces trois piliers, articulés dans le but d'obtenir un travail régulier et consistant tout au long de l'année, nous avons tenté de les intégrer à ce que nous avons perçu de son système d'activité, de sa gestion des préoccupations à l'œuvre pour créer les conditions de la performance. S'agissant de la première préoccupation, elle se traduit par la volonté de Jean-Maxence de partager avec le pentathlète le projet d'entraînement par un engagement réciproque. L'une des clés de cet engagement s'incarne dans une capacité à agir avec précision autour d'une attention particulière, une vigilance à tous les détails physiques, psychologiques ou écologiques, susceptibles d'impacter la disponibilité mentale et physique de l'athlète. La seconde préoccupation s'incarne dans la conception d'un projet collectif centré sur une planification et une communication où chaque acteur trouve sa place en toute responsabilité, dans une optique d'équilibre des charges, pensée pour optimiser la performance. Enfin, la troisième préoccupation s'exprime dans la volonté d'intervenir en situation en jouant sur la tension entre stabilité et instabilité, inconfort et sécurisation, pour garantir la flexibilité nécessaire au contexte de la compétition. L'ensemble étant ancré dans le principe de qualité, pour plus d'engagement et de précision dans les épreuves techniques.



© Iconsport

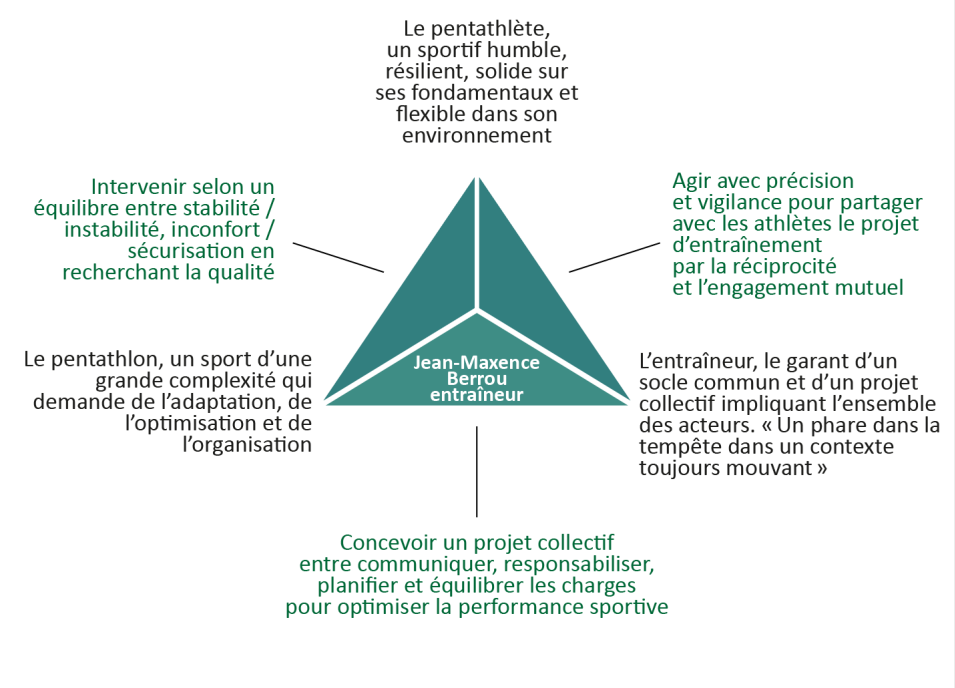


Figure 5 – Une tentative de synthèse pour Jean-Maxence Berrou.

Benjamin Bonnaud et Jean-Maxence Berrou : deux styles d'entraîneurs dans le « genre entraîneur de haut niveau »

Nous venons de caractériser le système d'activité de deux entraîneurs. Des différences apparaissent. Elles peuvent s'expliquer notamment par la nature des disciplines concernées et leurs spécificités. Elles pourraient aussi s'analyser au travers du système de la haute performance propre à chaque discipline : l'organisation des fédérations, les choix qui y sont faits à partir d'un cadre commun. Enfin, du point de vue des athlètes, on peut penser qu'un pentathlète est un peu différent (au sens large) d'un « voileux » olympique. La prise en compte et l'orchestration de tout cela dans des conceptions affirmées définissent un style d'entraîneur. Pour autant, du commun se dégage. Il y a de la flexibilité, du mouvant et du bruyant qui peut s'avérer perturbant, de l'observation fine, de l'ajustement en situation, de l'écoute, du partage, de l'explicitation, de la communication, de la prise en compte de l'écologie des athlètes, etc.

Au même titre que les pratiques sportives nous donnent à voir l'extraordinaire des conduites humaines, ces entraîneurs de



© Florian Ouitre

haute performance, ces chefs de projet nous donnent à voir l'extraordinaire du management sportif. Pour reprendre à notre compte une expression maritime de Jean-Maxence, il s'agit d'« un phare dans la tempête dans un contexte toujours mouvant » et sûrement « bruyant et passionné » au regard des nombreux enjeux. Le phare se doit effectivement d'être solide sur ses fondations et le marin flexible, agile et humble dans l'approche de la mer.

Plus globalement, se dessinent dans les discours de ces entraîneurs des valeurs et la manière dont celles-ci sont portées par l'activité, des besoins par exemple de reconnaissance, d'équité, de respect d'autrui, qui s'inscrivent dans des actes concrets et enfin des connaissances pour penser et agir. Ce tout agencé, combiné, articulé, ces « manières d'y faire » produisent de la performance sportive.

Bibliographie

Amade-Escot, C. (2012). *Le didactique*. Éditions Revue EPS.

Bulle, N. (2006). Modèle et sciences humaines. Dans S. Mesure et P. Savidan (dir.), *Dictionnaire des sciences humaines* (p. 781-784). PUF.

Caroly, S. et Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi, 88*, 43-55. https://doi.org/10.3406/forem.2004.1737

Clot, Y. (2000). La fonction psychologique du collectif. Dans T.-H. Benchekroun et A. Weill-Fassina (dir.), *Le travail collectif en ergonomie. Perspectives actuelles* (p. 272-286). Octarès.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. et Scheller, L. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler, 4*, 7-42.

Weineck J. (1983). *Manuel d'entraînement*. ÉditionsVigot.

INSEP-Éditions

Depuis 1976, l'INSEP publie des ouvrages et des revues pour diffuser les savoirs issus de la recherche et de l'expérience dans le domaine du sport de haut niveau.

Une partie des 200 titres du fonds a été numérisée et mise à disposition en accès libre :

- l'intégralité des numéros des *Cahiers de l'INSEP* (1992-2010) sur le portail Persée : https://www.persee.fr/collection/insep
- 17 ouvrages sur la plateforme OpenEdition Books : https://books.openedition.org/insep/

INSEP-Éditions met à disposition de l'ensemble des acteurs du monde du sport des supports écrits et numériques de qualité, validés par des experts qualifiés. Pour ce faire, la structure s'est dotée en 2019 d'un comité scientifique composé d'un membre de l'INSEP et de personnalités extérieures à l'établissement :

- Jean-François Robin, chargé de l'animation du réseau de l'accompagnement scientifique de la performance au pôle Performance de l'INSEP ;
- Patrick Clastres, historien du sport, professeur à l'université de Lausanne ;
- Sophie Barré, chargée de mission innovation et accompagnement scientifique au CREPS des Pays de la Loire ;
- Boris Jidovtseff, professeur en sciences du sport à l'université de Liège ;
- Patricia Thoreux, médecin du sport, chirurgien orthopédiste et traumatologue à l'hôpital Hôtel-Dieu (APHP).

Les ouvrages d'INSEP-Éditions s'organisent autour de trois collections, chacune animée par un directeur qui en garantit la qualité scientifique et la cohérence éditoriale :

- « Savoirs Pratiques » propose des ouvrages de référence écrits par des chercheurs ou des professionnels conçus pour les acteurs de terrain sur des thématiques transversales afin d'améliorer les pratiques sportives. Cette collection est dirigée par Guillaume Martinent, maître de conférences en psychologie du sport à l'université Claude Bernard Lyon-1.
- « Savoirs Sciences » accueille les travaux de recherche et développement en cours nécessaires à la haute performance sportive tous domaines scientifiques confondus. Les ouvrages proposent des synthèses des connaissances actuelles produites au service du sport et à même de faire évoluer les pratiques, de développer les capacités de performance tout en préservant la disponibilité à l'entraînement. Cette collection est dirigée par Denis Hauw, professeur en psychologie du sport à l'université de Lausanne.
- « Savoirs d'Experts » fait dialoguer les différents acteurs de la haute performance sportive dont ceux issus de la recherche qui partagent ici leurs compétences au service de l'entraînement et des compétitions. Cette collection est dirigée par Olivier Hue, professeur en sciences du sport à l'université des Antilles.

Dernière parution

SKATEBOARD
De la rue aux Jeux olympiques



À la croisée de la culture urbaine, de l'expression artistique et du sport, le skateboard est désormais une discipline olympique. Quels sont les effets de cette « olympisation » sur la pratique, ses acteurs et sur les Jeux ? Les points de vue de philosophes, sociologues, ethnologues et de scientifiques du mouvement permettent de saisir la complexité des réalités qui composent cette activité. Son institutionnalisation et les controverses qu'elle suscite, les changements induits par la recherche de la performance en contexte de compétition sont autant de transformations culturelles, sociales et sportives au cœur des débats contemporains. Destiné aux chercheurs, acteurs sportifs, étudiants et passionnés, cet ouvrage offre un regard approfondi sur cette transformation unique dans l'histoire du sport mondial et de la culture urbaine.

Auteur : Charly Machemehl (dir.)
Éditeur : INSEP-Éditions ■ Hors collection ■ Prix public : 22€ ■ Format : 17 x 24 cm ■ Langue : français ■ Date de parution : janvier 2024 ■ Nombre de pages : 166 p. ■ ISBN : 978-2-86580-266-1

À paraître en 2024

Adrien Sedeau (dir.) :
Gagner avec les données.
Comment les mettre au service du sport de haut niveau

Éric Claverie, Jean-François Loudcher et Serge Vaucelle (dir.) :
L'entraînement sportif en France : histoire technique et culturelle aux XIX^{e}-XXI^{e} siècles

Contact :
editions@insep.fr

Pour passer commande :
www.lcdpu.fr
mail : cid@msh-paris.fr

Vente en librairie

Autres parutions

Individualisation de l'entraînement

Réflexions et exemples dans le sport de haut niveau

Dans cet ouvrage novateur, Claude Colombo et Adrien Sedeaud ont choisi d'explorer le sujet complexe de l'individualisation. Ils se sont pour cela entourés de nombreux experts afin d'aider l'athlète à se construire dans le respect de son individualité et de sa différence pour l'amener à son meilleur niveau.

Sous la direction de Claude Colombo et Adrien Sedeaud.
Préface de Tony Estanguet
Éditeur : INSEP-Éditions
Collection : Savoirs Sciences
Date de parution : novembre 2022
ISBN : 978-2-86580-257-9
Nombre de pages : 384 p.
Prix : 35 €

La prophylaxie en sport de haut niveau

Expériences de terrain

L'ouvrage présente de nombreux outils pratiques destinés à l'accompagnement de tous les acteurs sportifs, qu'ils soient entraîneurs, éducateurs, préparateurs physiques, kinésithérapeutes ou athlètes.

Auteurs : Anne-Laure Morigny et Christophe Keller
Éditeur : INSEP-Éditions
Collection : Savoirs d'Experts (Le Laboratoire d'idées)
Date de parution : juillet 2019
ISBN : 978-2-86580-237-1 – Nombre de pages : 208 p.
Prix : 19 €

Sports à haute intensité

Mieux comprendre la performance pour mieux l'entraîner

Appuyé d'exemples de séances et cycles d'entraînement, cet ouvrage est un guide pour comprendre les mécanismes de production d'énergie à haute intensité...

Sous la direction de Christine Hanon
Avec la collaboration de Claire Thomas-Junius
et Caroline Giroux
Préface de Stéphane Diagana
Éditeur : INSEP-Éditions
Collection : Savoirs Sciences
Date de parution : mars 2019
ISBN : 978-2-86580-238-8 – Nombre de pages : 384 p.
Prix : 35 €

Préparation physique : développer l'intelligence de l'épaule

Entre fixation, mobilité et proprioception

L'épaule est l'articulation la plus mobile du corps humain, mais aussi la plus instable. La pratique du sport et les contraintes spécifiques associées augmentent de manière importante sa sollicitation...

Auteur : Cyril Vieu
Éditeur : INSEP-Éditions
Collection : Savoirs d'Experts (Le Laboratoire d'idées)
Date de parution : février 2018
ISBN : 978-2-86580-235-7 – Nombre de pages : 136 p.
Prix : 19 €

La machine humaine : évaluation et prévention

Tests fonctionnels sans matériel

Au travers des différents tests illustrés, le lecteur pourra s'évaluer et verra apparaître des « insuffisances » potentielles. Celles-ci pourront alors servir d'axes de travail afin de guider la pratique des athlètes.

Auteurs : Mathieu Chirac, Norbert Krantz
et Geoffrey Memain
Éditeur : INSEP-Éditions
Collection : Savoirs d'Experts (Le Laboratoire d'idées)
Date de parution : janvier 2018
ISBN : 978-2-86580-236-4 – Nombre de pages : 136 p.
Prix : 19 €

Comprendre l'athlétisme

Sa pratique et son enseignement

Ce livre s'adresse aux pratiquants et aux éducateurs, qu'ils visent ou non la performance en compétition.

Auteurs : Jean-Louis Hubiche et Michel Pradet
Éditeur : INSEP-Éditions
Collection : Savoirs Pratiques
Date de parution : mars 2017
ISBN : 978-2-86580-231-9 – Nombre de pages : 360 p.
Prix : 30 €

Préparation physique : la méthode « circuit training »

À destination des entraîneurs, des préparateurs physiques (le livre propose un panel de témoignages d'experts réputés), des étudiants et des sportifs...

Auteur : Mathias Ricard
Éditeur : INSEP-Éditions
Collection : Savoirs d'Experts
Date de parution : décembre 2016
ISBN : 978-2-86580-232-6 – Nombre de pages : 100 p.
Prix : 13 €

Le 800 mètres

Analyse descriptive et entraînement

Ce livre sera un outil de travail idéal pour répondre aux attentes non seulement des entraîneurs de 800 m, mais aussi plus largement des disciplines sportives au croisement des secteurs énergétiques.

Coord. : Christine Hanon
Éditeur : INSEP-Éditions
Collection : Savoirs d'Experts
Date de parution : novembre 2015
ISBN : 978-2-86580-215-9 – Nombre de pages : 200 p.
Prix : 20 €

Et d'autres ouvrages, à retrouver sur :
www.lcdpu.fr

Les anciens numéros sont toujours disponibles sur le site de l'INSEP.



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

INSEP

INSTITUT NATIONAL DU SPORT, DE L'EXPERTISE ET DE LA PERFORMANCE

11, avenue du Tremblay - 75012 PARIS
Tél. : 01 41 74 41 00
www.insep.fr

TOYOTA VISA

PARTENAIRES MÉDIAS

france•tv Le Parisien