

INSEP

RéflexionsSport

Scientifique & technique

20
Juillet
2018

EXTRAIT

L'art de
communiquer
à travers la
carrière



L'art de communiquer à travers la carrière



Par Marc Dellenbach
Ancien responsable du pôle tir à l'arc à
l'INSEP

Avec Christopher Buet
Rédacteur-éditeur





Si la performance est liée aux qualités physiques de l'athlète, elle doit aussi beaucoup au couple entraîneur-entraîné et à sa bonne communication. Un échange qui évolue avec le temps et selon les personnalités, comme a pu le constater l'ancien responsable du pôle France de tir à l'arc Marc Dellenbach.

“ ... se connaître et à s'accepter, pour justement pouvoir adopter les bonnes stratégies en situation de stress. ”

Comment définiriez-vous la communication entre un athlète et un entraîneur ?

C'est la capacité à faire passer un message. Dans le domaine sportif, c'est avant tout réussir à délivrer des messages techniques, c'est-à-dire faire progresser techniquement l'archer, et trouver les bons mots au bon moment de manière à ce qu'il comprenne où on veut aller. C'est l'essentiel du travail quel que soit le domaine de la performance aussi bien technique, que physique ou mental. Ensuite, il y a aussi tout l'aspect communication portant sur le relationnel en compétition, faire en sorte que le tireur vive bien sa compétition et s'exprime du mieux possible. L'objectif de l'entraîneur, c'est de faire en sorte que les tireurs apprennent à se connaître et à s'accepter, pour justement pouvoir adopter les bonnes stratégies en situation de stress. L'autre volet, c'est qu'ils apprennent à s'appropriier les exigences du haut niveau. La communication est omniprésente dans le domaine de l'entraînement.



Il existe un double discours pour l'entraîneur qui doit s'adresser à un athlète mais aussi à un groupe ?

Effectivement, on a un groupe à gérer, et une équipe à gérer en compétition car il y a des épreuves par équipe, une par sexe et l'autre mixte. Ça aussi, ça nécessite de parler à chacun et en même temps à l'ensemble.

Cette gestion s'apprend sur le terrain ou disposiez-vous déjà d'outils au départ ?

Dans les formations, on a des outils sur la communication, la gestion des conflits... Mais après, c'est vraiment sur le terrain qu'on apprend. Je crois aussi que (la manière de s'adresser à un groupe) c'est surtout lié à ►



©Icon sport

l'objectif, c'est-à-dire que si on est réuni aujourd'hui, c'est pour atteindre une médaille aux Jeux olympiques ou en Coupe du monde. À partir de là, toute la communication qui en découle est liée à cet objectif.

Existe-t-il une façon différente de communiquer avec un sportif de haut niveau et un aspirant ou un débutant ?

Je crois que la communication est universelle, qu'elle est régie par les types de personnalité. Ce qu'il faut bien identifier, c'est la personnalité de chaque athlète mais aussi celle du groupe, car à chaque personnalité correspond une approche. Quelqu'un qui va être très introverti ou l'inverse, quelqu'un qui va avoir confiance en lui ou non, il y a forcément des stratégies,

des mots à utiliser ou à ne pas utiliser. Il y a la connaissance théorique mais il y a surtout une mise en place en pratique. Reformuler nécessite parfois plusieurs formes et c'est ça la richesse du métier.

Qu'avez-vous mis en place justement face à ces différents profils ?

Naturellement, le tir à l'arc attire plutôt des introvertis parce qu'il y a cette notion de gestion des émotions, du stress, cette capacité à rester concentrer sur ce qu'on doit faire. Maintenant, ça m'est arrivé d'avoir des personnes extraverties qui, pour évacuer le stress, avaient besoin de beaucoup communiquer ou de manifester de diverses manières qu'ils étaient en compétition. Il faut juste bien connaître le profil de chacun, apprendre comment ils réagissent en compétition par rapport à l'enjeu et ensuite adapter le discours. Au début, on est assez directif car les athlètes sont comme des enfants. Ils ne connaissent rien donc on est obligé de leur apprendre les choses et plus ça va, plus on aboutit vers une relation « d'égal à égal » où on est d'accord sur le projet, comment faire pour y arriver et on échange autour de ça. Entre les deux, il y a aussi cette phase « adolescente ». Quand ils commencent à avoir quelques résultats, ils essayent de négocier mais c'est plus par réaction au côté directif des débuts que l'expression d'une volonté de construire un projet ensemble. ▶

C'est la difficulté du métier. Déjà, il faut aimer les athlètes, il faut aimer les autres, les relations humaines. C'est avec le temps et la connaissance de chacun mais aussi de son propre fonctionnement et son acceptation pour trouver une certaine forme d'équilibre, une certaine harmonie pour être efficace.

Approfondissons un peu ce concept de phases. En quoi communiquez-vous différemment avec un débutant et quelqu'un de plus expérimenté ?

Dans les deux cas, il doit y avoir communication. Pour un débutant qui ne connaît pas grand-chose, on va forcément moins discuter sur la manière de faire. Ça ne veut pas dire qu'on ne va pas expliquer... Comme il n'y a pas d'expertise en face, on leur donne des billes pour qu'ils atteignent ce niveau d'expertise et une fois qu'ils l'ont atteint, là on peut plus échanger sur les détails à la fois techniques mais aussi sur l'approche psychologique de la compétition, dans la manière de s'entraîner.

Préférez-vous la phase des débuts avec cette relation très marquée ou alors lorsque la relation est plus établie et permet d'approfondir davantage ?

La richesse se trouve dans la durée. Ce qui est intéressant, c'est de voir les gens évoluer. Dans « entraîner », il y a aussi « éduquer », cette notion de pédagogie. L'intérêt, c'est de rencontrer au cours de sa carrière toutes ses différentes phases.

Est-il compliqué, pour un entraîneur, de passer d'une personnalité à l'autre ? Cela demande-t-il un effort particulier ?

Ça dépend. Il faut identifier quel type d'entraîneur on est. Ensuite, il y a des profils d'athlètes qui nous correspondent avec qui c'est assez facile d'adopter les bonnes postures, puis ceux avec qui on a plus de difficultés, c'est là qu'il faut être plus vigilant et notamment en situation de stress. Il faut bien avoir à l'esprit que ce sont eux qui font la performance. Il faut s'adapter à leur mode de fonctionnement pour qu'ils puissent être performants.

Avez-vous rencontré ce genre de profils qui ne vous convenaient pas au premier abord ?

J'ai été plus gêné par certains profils au début de ma carrière. Je crois ►



qu'avec le temps, on apprend à ne pas idéaliser le champion et faire avec. Tout le monde ici a du talent et il faut s'y adapter pour le sublimer. Je pense qu'au début, j'avais un idéal de champion et je faisais en sorte que tout le monde colle à cet idéal alors qu'il faut partir de la performance et des individus plutôt que de mettre tout le monde dans le même moule.

Serait-ce donc plus à l'entraîneur de s'adapter à l'athlète ?

L'athlète a des efforts à faire aussi. Ce qui régit tout, c'est la performance. Or, pour y arriver, il faut parvenir à un tel niveau de maîtrise technique, physique, mentale. À partir de là, la communication est un outil pour permettre à l'athlète de progresser sur ces champs.

La confiance réciproque est-elle fondamentale pour assurer une communication efficace et performante ?

C'est fondamental qu'il y ait de la confiance réciproque entre l'athlète et l'entraîneur parce que sinon, il n'y a pas d'honnêteté. S'il n'y a pas d'honnêteté, à un moment, on se ment et la compétition n'accepte pas le mensonge. C'est essentiel qu'on se mette d'accord sur le mode relationnel, qu'on se mette d'accord sur l'objectif et qu'on échange autour pour que ça avance.

“ ... il faut identifier quel type d'entraîneur on est. ”

Au-delà de la relation qui peut et va se créer, il y a aussi une dimension de respect qui entre en ligne de compte.

J'ai suivi des athlètes pendant de nombreuses années. Celle que j'ai le plus suivie, j'ai été à ses côtés pendant 17 ans. Quand on a quelqu'un qu'on commence à entraîner à 16 ans et qui finit sa carrière à 32 ans, on a vécu une bonne partie de sa maturité. Lorsqu'un sportif arrive ici, il est encore ado, débutant dans sa pratique et il peut sortir médaillé olympique. Il y a une relation qui dépasse le cadre d'entraîneur-entraîné.

Selon vous, vaut-il mieux prendre l'athlète le plus jeune possible ou est-ce plus commode de le récupérer quand il est plus âgé et plus mûr dans ses performances ?

Si on part du principe que pour bien fonctionner, il faut une bonne connaissance mutuelle, qui passe forcément par du temps ensemble, plus tôt on le fait, mieux c'est. Quand on a 10-15 ans de vécu avec un athlète, qu'on est passé par des échecs, des réussites, forcément on se connaît bien. On sait ►

comment on fonctionne et on arrive à adopter les bons mots au bon moment le jour J. Après, ça m'est arrivé d'aller en compétition avec des tireurs que je n'avais pas au quotidien, et on a réussi à avoir des médailles parce qu'on avait cet objectif commun et qu'avant de partir, on s'était mis d'accord sur qui fait quoi et comment. Mais je pense que si on veut une finesse dans le dialogue et surtout une confiance, et elle ne se décrète pas, elle se construit, alors il faut du temps.

“ C'est donc très important de « déminer » toutes les situations épineuses. ”

Quelle est la principale difficulté quand on « récupère » un athlète déjà formé ? Est-ce de gagner sa confiance ?

C'est une difficulté parmi d'autres. En tant qu'entraîneur national, j'ai la chance d'être, a priori, quelqu'un de compétent. Après ça se construit sur le terrain. L'image est plutôt positive quand on arrive à l'INSEP parce que le coach national a son vécu, son palmarès. Ensuite, il faut gagner la confiance de l'athlète, en faisant en sorte qu'il

progresser, voit les améliorations à l'entraînement, en compétitions et valide la confiance qu'il nous avait accordée. C'est un duo. Ça nécessite du temps pour bien se comprendre, bien s'accepter et bien progresser. On ne progresse pas en une séance.

Quelles sont les autres difficultés ?

Au-delà de la simple communication, il y a l'organisation de l'entraînement, la planification des séances, la vie en collectivité et en compétition. La communication est un terme très générique. On la retrouve un peu partout. L'entraînement, ce n'est pas que de la communication même si elle est très importante.

Comment faites-vous pour justement créer ce vécu commun ? La relation se cantonne-t-elle à l'entraînement quotidien ou des plages extérieures sont mises en place ?

J'ai toujours voulu mettre une limite dans le sens où les athlètes ne sont jamais venus chez moi, n'ont jamais rencontré ma femme et mes enfants, sans doute parce que je voulais me protéger et que quand je rentre chez moi, je sois dans mon univers. Quand on mélange trop, c'est parfois difficile de dire les choses et peut-être ne me sentais-je pas capable de le faire s'il y avait trop de proximité... Maintenant, ►

partager des moments en dehors de l'entraînement, je pense que c'est essentiel en stage, en compétition. On passe beaucoup de temps ensemble. J'ai toujours essayé de privilégier ces moments car ils font partie de ce duo qui doit exister entre un entraîneur et un athlète ou entre un encadrement et l'équipe.

Le fait d'encadrer un groupe présente une autre problématique qui est de bien équilibrer le temps passé avec chacun, pour ne pas créer de jalousies ou de tensions.

On essaye toujours de donner le même temps à chacun. De fait, avec les sélections, ceux qui ne sont pas retenus, on ne peut pas leur donner ce temps. C'est du bon sens, de la bienveillance. Après, la vision de l'entraîneur n'est pas la même que celle de l'athlète, qui est habitué à ce que tout tourne autour de lui et de sa performance, et son regard est différent.

Parvenez-vous à percevoir ces frustrations ou vous fait-on remonter les informations ?

La communication doit aller dans les deux sens, pas uniquement de l'entraîneur vers l'athlète. À un moment, si on sent un malaise, il faut être capable de se mettre autour de la table et d'en parler, en respectant la personnalité et les idées de chacun. Ça fait partie du jeu. On est dans l'humain et il faut discuter quand il y a des difficultés parce que si on les garde, ça crée de la frustration, de la rancœur et ça ressort au plus mauvais moment avant un match important, avant une finale et là, on a tout perdu. C'est donc très important de « déminer » toutes les situations épineuses. Parfois, on le sent parce que l'athlète fait la tête, l'exprime, et parfois, il ne dit rien et on s'aperçoit des choses trop tard ou bien après. Des fois, ça nous échappe aussi car l'athlète va se focaliser sur un détail qui nous paraît anodin et là, il faut revenir dessus pour expliquer, et comprendre que telle attitude, tel comportement qu'on a eu a ►





été mal perçu, mal interprété. Il faut ménager la confiance mais surtout ne pas hésiter à se parler. Personne n'est parfait. Soit on arrive à diriger seul et c'est bien aussi car ça ne doit pas devenir la cour de récréation où on règle tous les petits problèmes, soit quand il y a des choses importantes qui peuvent être néfastes à la performance à court, moyen ou long terme, il faut le dire. Si c'est pour le ressortir 3 ou 4 ans après car il y a du stress ou de la tension...

Partant d'un individu, cette négativité peut aussi affecter un groupe dans son ensemble...

Le mal-être ou le stress se transmet. C'est important que tout le monde soit

bien dans ses baskets ou le mieux possible, que tout le monde soit en harmonie avant une échéance, sinon on va dans le mur.

Que met-on en place pour rattraper ces sportifs qui accusent le coup et sont susceptibles de contaminer le groupe ?

Il ne faut surtout pas fuir la situation, aller les voir et leur demander pourquoi ils sont dans cette situation. C'est difficile car l'athlète de haut niveau est dans l'exigence et est souvent dans la frustration car ce n'est jamais parfait. Il faut être capable de relativiser les choses, de voir où il en était en début de ►

saison et maintenant, de comprendre ses attentes, ses objectifs et trouver le bon équilibre pour qu'il puisse donner le meilleur de lui-même lors de la compétition.

Bien que menacé, le groupe peut aussi se révéler la solution pour gérer certains problèmes. Vous appuyez-vous aussi dessus ?

On a bien souvent un leader dans un groupe et il faut être capable de l'identifier. Généralement, c'est celui qui l'est par la performance mais pas toujours. Il doit savoir aussi prendre ses responsabilités et dire aux autres le point de vue de l'entraîneur ou inversement, dire le point de vue de l'équipe au coach sans provoquer une réunion plénière. C'est un mode de fonctionnement à instaurer, qui n'est pas figé dans le temps parce que les leaders peuvent évoluer. C'est important dans un groupe qu'il y ait des gens avec une personnalité plus forte qui pourra comme un délégué faire le tri, permettre de régler les problèmes entre eux et ne solliciter l'entraîneur que si c'est essentiel.

“ On a bien souvent un leader dans un groupe et il faut être capable de l'identifier. ”

Il arrive parfois que des couples se séparent. Comment l'expliquez-vous ?

Dans une relation, on apprend à se connaître, à s'accepter puis on arrive à un moment où on n'est plus sur la même longueur d'onde. Ça peut aussi être l'athlète qui est trop dans l'idéal et imagine qu'en changeant ce sera mieux et puis finalement, il se rend compte que l'entraîneur qu'il avait était performant. Parfois, il faut aller ailleurs pour s'en apercevoir. Après, je suis de la vieille école et je pense qu'on tombe vite dans le changement assez facile, dans la critique comme dans une relation amoureuse. Il y a forcément une notion pour le meilleur et pour le pire dans une relation entraîneur-athlète. Il y a de très bons moments et d'autres plus durs qu'il faut parfois surmonter ensemble pour aller plus loin. La tentation de changer, c'est parfois pour éviter d'assumer l'éventuel échec ou l'éventuelle situation alors qu'une bonne explication et repartir sur une base saine, ça peut être profitable aux deux.

Avez-vous, au cours de votre carrière, ressenti ce besoin de faire évoluer votre discours ?

Dans les grandes lignes, ça n'a pas évolué. Maintenant, après 20 ans d'entraînement, j'ai forcément une meilleure connaissance de mon fonctionnement, une meilleure connaissance des autres car j'ai vu énormément ▶

“ Il y a de la satisfaction à observer que les messages passent, sont mis en œuvre et fonctionnent. ”

d'athlètes. J'ai une expertise quelque part qui me permet d'être plus efficace aujourd'hui. Ce n'est jamais deux fois le même cycle olympique, jamais deux fois la même préparation et ce ne sont jamais les mêmes athlètes. Ça nécessite sans arrêt de s'adapter, de se questionner, de reconstruire un projet.

Cela apporte une grande richesse à votre métier mais aussi aux sportifs car vous pouvez vous appuyer sur des exemples concrets au moment de leur parler.

Ça fait partie de la compétence. On dit que l'histoire est un éternel recommencement. Alors plus on a d'expérience, mieux c'est, mais il ne faut pas tomber dans la nostalgie non plus et reproduire ce qui s'est passé. Il faut toujours être bien centré sur ce qui va se produire, et concentré tous les jours sur ce qu'on doit faire.

Certains couples se comprennent d'un simple regard. Est-ce une forme de communication qu'on souhaite atteindre avec son athlète ?

En effet, la communication n'est pas que verbale. Avec le temps, on arrive à mettre en place un code avec

la personnalité en face de nous. Il y a de la satisfaction à observer que les messages passent, sont mis en œuvre et fonctionnent. Le plaisir de l'entraîneur est là dans cette efficacité de ce qu'il met en place pour l'athlète. Quand on arrive à ça et qu'on sent une harmonie, il y a un sentiment de réussite.

Est-ce quelque chose de commun à tous les entraîneurs, ce passage par les différentes phases ?

Je pense que tous les entraîneurs aujourd'hui doivent avoir cette vision-là de l'importance de la communication dans leur métier. C'est d'ailleurs pour ça que ça peut poser des problèmes avec des entraîneurs étrangers. Pas au début parce qu'il y a le côté nouveau, expertise, qui prend le dessus mais quand tout le monde arrive au même niveau, la différence se fait dans la capacité à échanger. Et un technicien étranger qui ne connaît pas la culture, voire la langue, peut rencontrer des difficultés.

Que ce soit vous ou vos pairs, lors de vos échanges, constatez-vous que vous rencontrez les mêmes problématiques ?

On a affaire à des êtres humains donc à des personnalités différentes, ►



©Icon sport

et ces personnalités on les retrouve dans le tir à l'arc comme dans les autres sports.

Existe-t-il une manière de communiquer différente selon le sexe du sportif ?

Je ne pense pas que la communication soit sexuée mais plus liée à la personnalité. On peut avoir des filles qui se comportent comme des hommes et inversement.

Les technologies ont révolutionné les échanges entre les êtres humains. Ressentez-vous ce changement ?

Quand j'ai démarré, je n'envoyais pas de SMS (rires). Aujourd'hui, on peut communiquer autrement et il faut vivre avec son temps. Les nouvelles technologies permettent plus de communications, peut-être trop.

Quelle est la limite ?

Ce qui est bloquant avec l'immédiateté actuelle, c'est que la performance est le contraire de ça. En un clic, on ne peut pas être performant. Il faut des heures, des années de pratique, d'investissement au quotidien pour arriver à un résultat. Malheureusement aujourd'hui dans beaucoup de domaines, on arrive à accéder au résultat sans trop d'efforts. Si on veut être champion olympique, ça se construit. On ne naît pas champion, on le devient et ça prend du temps ou beaucoup de clics (sourires).

Le sportif de haut niveau est amené à se blesser. Cette phase est particulièrement sensible et nécessite une posture différente de votre part ?

C'est délicat car entre les stages et les compétitions, nous sommes absents une centaine de jours. Or quand un tireur se blesse, notamment ►

avant le début de la saison, on peut avoir tendance à l'oublier alors qu'au contraire, il a besoin de soutien, d'accompagnement. Il faut organiser les choses avant de partir, organiser un suivi psychologique, un accompagnement avec un autre entraîneur, garder le contact quand on part à l'étranger. C'est un équilibre qui n'est pas facile à trouver parce que pour celui qui est blessé, tout tourne autour de sa blessure, alors que l'entraîneur, lui, doit continuer à avancer avec son équipe. Il ne faut pas qu'il se sente délaissé pour qu'il puisse, dès que sa santé le lui permet, réintégrer le groupe immédiatement.

Vous parliez de la blessure d'avant saison, y a-t-il une différence quand cela se produit pendant ?

Je trouve que c'est plus compliqué quand on est parti en compétition avec les échéances et le stress qui arrivent que pendant une période de la saison où tout le monde travaille car il y a la frustration du blessé qui ne peut accomplir ce qu'il devrait mais il y

a cette proximité. Il peut passer à l'entraînement. Suivant sa condition, il peut même continuer une préparation physique ou mentale et garder un lien avec le haut niveau.

En se blessant, l'athlète peut se fermer, couper la communication...

C'est toute la difficulté. Des fois, il attend trop longtemps avant de dire qu'il est blessé et on le paye dans les soins et la réhabilitation. Il ne faut pas qu'il y ait de non-dits.

Ce qui est complexe car n'entraîne-t-on pas les sportifs aussi à aller au-delà de la douleur ?

S'entraîner, c'est difficile, il y a un peu de souffrance mais il faut être capable de dire les choses et ensuite de juger si c'est de l'ordre de l'acceptable ou non. Il faut une communication permanente et possible. Ce n'est pas forcément la peine de passer une heure dans le bureau de l'entraîneur tous les jours, mais il faut savoir que la porte est ouverte, que rien n'est tabou. ▶

“ Des fois, il attend trop longtemps avant de dire qu'il est blessé... ”



Témoignages de

Béregère Schuh,
championne d'Europe (2008 et
2012) et championne du monde
en salle en 2003,

Jean-Charles Valladont,
vice-champion olympique et
champion d'Europe en 2016,

Des vécus contrastés

Béregère Schuh et Jean-Charles Valladont ont bien connu Marc Dellenbach et ont partagé avec lui de nombreuses années et expériences. L'un et l'autre ont éprouvé sa méthode et tissé des relations aussi fortes que complexes.

« Ça ressemble à une relation de couple. » Béregère Schuh ne s'y trompe pas. Nombreuses sont les personnes qui gravitent dans la nébuleuse que constitue le sport de haut niveau mais le lien qui unit l'entraîneur au sportif, dans les disciplines individuelles, dépasse de loin les autres. Pour le meilleur mais aussi pour le pire, les deux forment un duo. Une relation



©Icon sport



©Icon sport

qui peut se nouer dès le plus jeune âge. En tir à l'arc, l'entrée en pôle France dès l'adolescence laisse le jeune athlète seul dans un environnement inconnu avec pour seule figure d'autorité cet entraîneur, homme ou femme, qu'il convient d'appréhender. ▶

De la frustration à l'épanouissement

Bérengère Schuh se souvient bien de ses débuts du côté du bois de Vincennes. « *Quand on arrive à l'INSEP, on est plutôt jeune, on ne sait pas trop comment ça se passe donc on est plus à l'écoute de ce que l'entraîneur va dire, de comment vont se dérouler les entraînements, les compétitions.* », explique l'archère médaillée de bronze olympique par équipe en 2008. À ce stade, le sportif s'apparente à un enfant qui doit emmagasiner des connaissances et se construire. « *Tu peux bien tirer, tu peux être champion de France, d'Europe ou du monde junior, c'est bien mais tu as tout à apprendre. Tu ne vis pas sur tes acquis donc tu dois avoir cette relation hiérarchique où on t'impose les choses. Ce n'est pas évident. Certains n'ont pas supporté ce côté hiérarchique et d'éducation "de l'enfance"* ». « *C'est important de passer par là* », soutient Jean-Charles Valladont, lui aussi passé entre les mains de Marc Dellenbach. Une étape guère aisée à l'en croire. En effet, le vice-champion olympique 2016 est le seul de sa génération à avoir tenu bon jusqu'à aujourd'hui et à avoir accepté de suivre les différentes étapes de formation de l'athlète de haut niveau pour en arriver là où il en est. Une acceptation hiérarchique compliquée mais nécessaire. « *Une fois qu'on a «commencé» la relation*

entraîneur-entraîné, un dialogue s'instaure. On peut échanger mais c'est encore l'entraîneur qui va diriger par rapport à ce qu'il veut de nous. Puis quand on est «adulte», c'est un échange quotidien entre les deux », intervient Bérengère. Un dialogue apaisé et plus constructif qui permet l'épanouissement de chacun.

Le sceau du quotidien

Toutefois, avant d'en arriver à ce rapport d'égal à égal, un long processus est nécessaire. Un processus dont les rouages s'enclenchent au quotidien. Comme toutes disciplines, le tir à l'arc requiert une éthique de travail et un engagement de tous les instants. Apprendre les gestes, les exécuter et ▶



les répéter à l'infini pour faire en sorte que l'arc devienne une extension de soi et l'action de tirer se transforme en un réflexe. Au-delà du geste, l'entraînement sert aussi à établir les automatismes et les codes. « Marc était tout le temps derrière nous. Il était très présent sur l'entraînement. C'est là qu'on mettait en place un discours car forcément, on ne va pas dire les mêmes mots, les mêmes phrases à chaque athlète. C'est à l'entraînement qu'on peaufine ce qu'on va employer en compétition. Quand il nous dit quelque chose qui nous perturbe, on lui dit de ne pas utiliser ce terme-là, de formuler autrement car si ça me gêne là, ce sera pareil en compétition », confirme la trentenaire.

« Tu t'entraînes tout le temps [il le répète plusieurs fois pour insister].



© icon sport

“ Quand il nous dit quelque chose qui nous perturbe, on lui dit de ne pas utiliser ce terme-là... ”

Tu as les séances de spécifiques où tu te mets en situation de match avec le coach derrière toi. L'entraîneur évolue avec l'athlète, se rend compte qu'on est à l'entraînement, qu'il faut mettre de l'intensité mais pas forcément autant qu'en compétition. Avant que l'entraîneur n'arrive à évaluer l'intensité minimum qu'à besoin de mettre chaque athlète dans telle ou telle situation, c'est très compliqué, surtout quand il en a plusieurs. Avec Marc, ça s'est créé car on a fait énormément de compétitions ensemble. Je ne sais pas combien cela représente mais je dirais qu'en 10 ans, on a dû passer plus d'un an (complet) en compétition ou en stage ensemble. Cette relation s'est nouée là avec cette expérience des échecs, des réussites et les parallèles mis entre les deux pour comprendre. La confiance se construit petit à petit », ajoute le natif de Besançon, conscient de l'enjeu de ce travail du quotidien.

De son côté, Bérengère Schuh prolongeait ses séances une fois quitté le pas de tir. Des suppléments sur lesquels le technicien gardait ►

toujours un œil bienveillant et attentif. *« Personnellement, je travaillais aussi avec une sophrologue et à chaque fin de séance, Marc allait la voir pour lui demander comment elle me trouvait, ce qui avait été mis en place en vue de la compétition, comme ça, il était au courant et pouvait s'accorder »,* apprécie-t-elle.

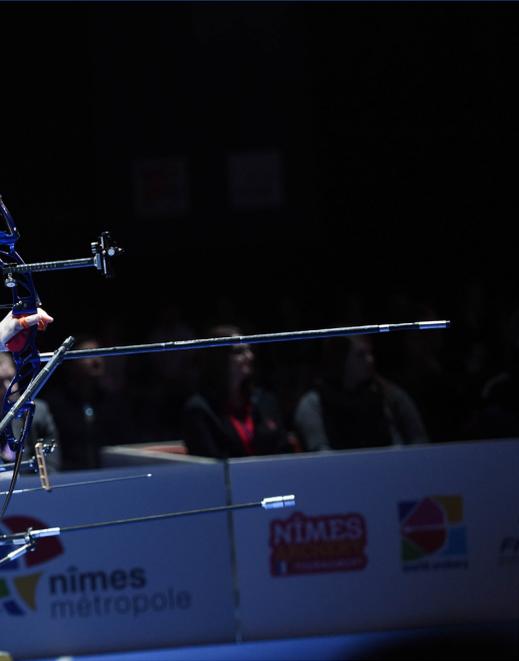
“ Il y a forcément un moment où tu es dans le doute. ”

« Une relation de confiance »

Ces attentions, ces moments d'échanges ne semblent pas grande chose mais relèvent d'une importance cruciale pour la bonne compréhension entre les deux parties et donc pour la construction de la performance. *« La communication avec le coach est essentielle car c'est une relation de confiance. Lors d'une grosse échéance, par exemple, en tir à l'arc il faut rester concentrer à 100% tout le temps que dure la compétition, souvent*



une journée voire une semaine, et tu peux vite te dissiper. Il y a forcément un moment où tu es dans le doute. Si tu es seul, tu n'arrives pas forcément à analyser ça et à te recentrer sur toi-même. On tire entre 9 et 15 flèches, et au bout de ce nombre ta compétition peut être finie ; ça va tellement vite. Cette confiance entre entraîneur-entraîné intervient là », affirme Valladont. Un sentiment partagé par son ancienne comparse en équipe de France. *« Quand on est en compétition, l'athlète est en général très stressé. Marc, lui, avait plutôt tendance à bien gérer le stress. Je me souviens de 2008 quand on tirait pour la médaille de bronze, son discours avait été : « Je sais que vous êtes stressés, alors donnez-moi votre stress. Je ►*



©Icon sport

m'en fous de trembler, ce n'est pas moi qui ai l'arc.» Cette phrase je m'en souviendrais toujours. Il y avait toutes les techniques à côté mais, avec sa nature calme, il avait toujours le bon mot au bon moment», loue l'Auxerroise de naissance. « Le fait d'être deux permet de réagir. Le fait d'avoir le coach qui est là, d'avoir cette confiance, ça te permet de rester à 100 % sur ce que tu as à faire », relance l'archer tricolore.

Une relation qui peut marcher dans les deux sens. Car Marc Dellenbach ne forme pas des automates mais des experts à même d'échanger avec lui et de le corriger si nécessaire. Bérengère Schuh se rappelle bien d'un épisode en 2012 quand son coach

a perdu pied. C'était aux Jeux olympiques de Londres. « Il était très stressé et a eu du mal à le gérer. Là, ça a été très, très compliqué notamment pour les garçons. Ce n'est pas forcément un bon souvenir pour tout le monde mais on a en a discuté derrière. J'ai été franche et je lui ai dit : "Tu étais trop stressé". Et je lui ai ressorti l'épisode de Pékin. Si je lui avais donné mon stress là, je pensais qu'il pétait un plomb. Je l'ai vécu un peu avec mon club mais on se rend compte que quand on est entraîneur, on est stressé. Dans la voix, le fait de parler vite, ça va stresser encore plus l'athlète. Il faut savoir gérer ça », se remémore-t-elle.

Plus que du sport ?

Des tensions, des remises en questions naturelles dans un contexte aussi exigeant que le haut niveau. L'excellence est souvent affaire de caractère et d'ego. « Il y a eu des clashes aussi, il ne faut pas croire que ça a été toujours tout rose car j'ai un très sale caractère [elle rigole]. J'ai tendance à m'énerver très vite et il faut que je m'en prenne à quelqu'un. Le plus souvent, je m'en prenais à Marc parce qu'il était derrière. À la fin, il avait compris, me laissait 5-10 minutes et une fois que c'était redescendu, il venait et on en discutait », s'amuse celle qui a été championne du monde en salle en 2003. ▶

Du fait de ces moments partagés, le cadre s'est naturellement élargi concernant la jeune femme. Attentif, l'ancien responsable du pôle France de tir à l'arc de l'INSEP a senti qu'il devait donner plus à son élève. « C'est allé au-delà d'entraîneur-entraînée. Il y a des moments dans ma vie privée où j'ai eu des soucis et c'était quasiment la première personne que j'appelais. Une forte amitié s'est liée entre nous et je pense que ça m'a aidé pour l'ensemble de ma carrière. J'ai commencé avec lui quand j'arrive en équipe de France en cadette, en 1999. Je suis devenue championne d'Europe avec lui (en 2008, NDLR). Même si j'ai changé d'entraîneur en cours de route, c'est une longue histoire. J'ai aussi fini avec lui et ça a été quelque chose de très fort entre nous. Au-delà de la compétition, il a toujours été là pour moi. J'avais besoin de parler d'autres choses que de tir à l'arc. Je suis quand même partie à 15 ans de chez mes parents. Ce n'est pas forcément évident pour une fille et il a toujours été rassurant. J'avais besoin de sentir qu'au moindre souci, il pourrait être là. Lors de ma dernière année, je perds mon papa. C'était très, très dur. Je me souviens, un jour, nous étions en stage, mon père n'allait vraiment pas bien et ma mère a envoyé un message à Marc en lui expliquant la situation et qu'elle ne voulait pas m'en parler directement car ça pouvait me perturber. Ce que je veux dire, c'est que même ma

mère pouvait l'appeler et il n'allait pas lui dire qu'il s'en fichait. Il a un cœur et il faisait en sorte que ça se passe du mieux possible. Il a été plus qu'un entraîneur. Quand il est parti [son père], ça a été très dur sur toutes les compétitions. Il le voyait. Dès que je commençais à me renfermer, il venait pour en discuter. Il comprenait, me disait de tout lâcher 5 minutes pour me faire du bien et derrière, j'arrivais à revenir dedans », confie la Bourguignonne. Une proximité non feinte mais avant tout nécessaire pour aider Bérengère Schuh à performer. Plus que cet épisode fort, elle confie que c'est lui qui lui a forgé sa confiance. « Je n'ai jamais eu confiance en moi. C'est lui qui avait confiance en moi. Quand je tirais une flèche, à chaque fois pour moi, elle était mal tirée. Même si elle était dans le 10. Donc on avait beaucoup d'échanges entre ce que lui voyait extérieurement et ce ▶



que je ressentais. Il me faisait relativiser sur mes sensations en me confrontant aux résultats. Il essayait d'abaisser mon niveau d'exigence et de monter mon curseur de confiance en me faisant comprendre que ce n'est pas parce qu'une flèche n'est pas parfaite qu'elle ne va pas forcément aller dedans. »

Pour son homologue masculin, les rapports avec l'entraîneur ont été plus heurtés. « Jean-Charles n'en fait un peu qu'à sa tête. Quand il n'a pas envie d'aller à l'entraînement, il n'y va pas [rires]. Mais une fois que Marc a compris comment il travaillait, ils se sont mis un planning », dit Schuh dans un sourire. Jean-Charles Valladont est un esprit libre qui a besoin de rigueur mais aussi de soupapes pour relâcher la pression et s'aérer. « Pourquoi ça a bien marché avec Marc ces trois dernières années, c'est parce que je n'avais plus peur. On me disait quelque chose, si ça ne me convenait pas, je les envoyais promener. Quand j'évoquais cette absence de peur, c'est la maturité. Tu l'obtiens aussi quand tu atteins un certain niveau », ne cache-t-il pas. Faisant fi de leurs différences, leur intelligence a été de se comprendre et de « réussir à lier non pas une amitié mais une très forte relation de travail. Ils ont réussi à se comprendre », comme le remarque Bérengère Schuh, en témoin extérieur.

“ Dès que je commençais à me renfermer, il venait pour en discuter. ”

« Il y a des barrières »

Qu'importe le degré de proximité qu'il accordait, celui qui officie à présent en Allemagne a toujours su garder une certaine distance. Proche oui, mais pas trop non plus. « Marc a toujours été très fermé à ce niveau-là, ne partageant que très rarement en dehors du tir à l'arc. On n'aurait jamais passé un week-end ensemble comme ça. C'est un choix pour préserver sa vie privée et vis-à-vis de l'athlète, de ne pas trop mélanger pour que chacun ait son espace de liberté », note Valladont. L'archer n'est pas le seul à avoir ressenti ça. « Marc est très renfermé. Il n'a quasiment jamais parlé de sa vie privée. On a su qu'il avait eu des enfants parce que sa femme a accouché alors qu'on était en compétition mais ça ne venait pas de lui spontanément. Je pense qu'il n'avait pas envie de s'investir avec tout le monde comme il a pu le faire avec moi. Un soir, on faisait un barbecue tous ensemble et Jean-Charles l'a souvent répété, il trouvait dommage qu'on ne ▶

fasse pas ça plus souvent », convient-elle. « Je suis pour que ça évolue. Ouvrir un peu plus les vies privées de chacun pour entrer dans une relation plus amicale qui est l'évolution naturelle. Sans ça, on arrive à un point où on stagne. À un moment, tu es "obligé" de partager plus pour créer de l'émotion », poursuit l'archer de 28 ans.

Toutefois, certaines limites semblent nécessaires à établir pour garantir un certain équilibre. « Même

si on était ensemble sur le site d'entraînement, c'était un autre moment quand on faisait des repas le soir. Moi-même, je trouvais qu'on ne le faisait pas assez souvent mais le problème c'est que les soirs où il était avec nous, il n'était pas avec sa famille. », nuance la jeune femme. « Il faut des barrières. Je n'ai jamais été chez Marc, il ne nous a jamais invités et pareil dans l'autre sens. Si on connaît trop la vie privée ►



de l'entraîneur, ce n'est pas bon. Il faut garder une certaine hiérarchie. »

Si Valladont comprend cette dimension vie privée, il n'en demeure pas moins campé sur sa position. *« Je reviens à ce que je disais mais ça manque de relation amicale. Je ne parle pas de rentrer dans quelque chose de personnel mais juste, une fois de temps en temps, aller tous manger ensemble, à l'extérieur, sur terrain neutre, aller boire deux bières avec les coaches*

après la compétition, partager plus de choses. Il y a des barrières par rapport à ça et ça pourrait être amélioré », estime-t-il.

Le rapport entre un entraîneur et ses athlètes relève du numéro d'équilibriste. Un jeu à la fois simple et infiniment compliqué qui requiert sévérité, conviction et douceur, et où l'empathie prend tout son sens. *« L'entraîneur doit comprendre la personne qu'il a en face de lui. Ça prend du temps de savoir si la personne a besoin d'un discours juste "entraîneur-entraîné" ou s'il a besoin de plus. Il faut s'adapter »,* conclut Bérengère Schuh, comme un vœu pour tous les entraîneurs dans l'espoir qu'il tisse avec leurs protégés des relations épanouissantes et vertueuses. ■



“ Si on connaît trop la vie privée de l'entraîneur, ce n'est pas bon. Il faut garder une certaine hiérarchie. ”



INSEP

INSTITUT NATIONAL DU SPORT, DE L'EXPERTISE ET DE LA PERFORMANCE
11, AVENUE DU TREMBLAY - 75 012 PARIS -TÉL. 01 41 74 41 00

WWW.INSEP.FR    

