

EXTRAIT

Jean-Pierre
Guyomarc'h,
« l'alchimiste
du pentathlon »



Jean-Pierre Guyomarc'h, « l'alchimiste du pentathlon »



Par Stéphane Fukazawa-Couckuyt

Doctorant au LIRTES (EA7313) et au laboratoire « Sport, Expertise
et Performance » (EA7370), INSEP.



En poste depuis le début des années 2000, Jean-Pierre Guyomarc'h a su imposer ses méthodes et relancer un pentathlon français moribond. À 52 ans, l'entraîneur de l'équipe masculine est un rouage essentiel de la nouvelle réussite tricolore.

Été 2016. La France vibre de la médaille d'argent d'Élodie Clouvel lors des Jeux olympiques de Rio.



Première historique en individuel, cette médaille féminine attire l'attention sur les performances masculines. Chamépiion du monde 2015, Valentin Prades s'arrête au pied du podium, tandis que l'autre sélectionné olympique français Valentin Belaud conquiert la 20^e place au classement général. Ces deux hommes sont entraînés par Jean-Pierre Guyomarc'h, élu coach de l'année 2015 par la Fédération Internationale. Présent à l'INSEP comme sportif dès 1983 et entraîneur national depuis 1997, il est en charge du collectif masculin depuis 2000. Qui est cet homme que l'on croise à l'Institut depuis 35 ans ?

Reprenant la démarche de capitalisation des savoirs précédemment exposée dans un article sur

Guy Ontanon (Couckuyt, 2016 - [Réflexions Sport N° 12](#))¹, le profil de cet entraîneur est ici présenté avant d'orienter le propos sur ses idées-clefs organisées en trois thématiques :

1. Le management pour passer d'athlètes peu performants à des athlètes performants.
2. Savoir reconnaître l'incertitude et s'y préparer.
3. Utiliser l'entraînement pour préparer la compétition.

Le lecteur n'étant pas nécessairement spécialiste du pentathlon moderne, les propos de l'entraîneur sont synthétisés lorsqu'il parle spécifiquement de son sport. Par ailleurs, la part belle est faite aux citations de l'entraîneur (*repérées par les guillemets et la police italique*). Le lecteur pourra ainsi également mieux s'immerger dans le parcours de cet entraîneur et dans les idées-clefs proposées ; en tirer des savoirs et réfléchir par rapport à son contexte, ses besoins et ses propres idées. ►

1—De façon synthétique, les entraîneurs sont interviewés autour de leurs domaines d'expertise individuels. Les propos sont transcrits puis analysés après vérification de la fidélité des propos par l'entraîneur lui-même. Les données sont recoupées à l'aide de documents et en interviewant des tiers (collègues, ex-sportif, etc.).

“ ... un pentathlète
sans point fort et sans
point faible...”

Jean-Pierre Guyomarc'h, les cinq branches d'une vie

Né en 1965 d'un père membre de la Garde Républicaine, c'est tout naturellement que Jean-Pierre Guyomarc'h se familiarise avec l'escrime (1972), avant d'en venir à l'équitation (1976). Alors qu'il s'essaye au tir en compagnie d'un gendarme de l'US Métro, accessoirement aussi entraîneur, ce dernier lui parle du pentathlon. Très intéressé par ce sport aux contours multiples, le natif de Morlaix ajoute alors à son programme : course et natation. Ses forces mobilisées et sa technique mise en branle, il intègre la section sports-études en pentathlon moderne à Fontainebleau et devient champion de France junior, en 1983 à 18 ans, avant de rentrer à l'INSEP en septembre de la même année. Senior, il est champion de France en 1988, 1995 et

1997. Jusqu'à la fin de sa carrière en 1997, il participe à deux championnats du monde, à deux championnats d'Europe et obtient une médaille par équipe aux championnats d'Europe en 1995.

Durant cette carrière, Guyomarc'h est un pentathlète sans point fort et sans point faible, avec à l'entraînement un niveau supérieur à l'escrime, mais une difficulté à le gérer en compétition du fait du format des assauts à « une touche ». De son côté, son équitation est empreinte du monde militaire. Aussi, il manque d'habitude face aux obstacles et le paye. Paradoxalement, ces deux sports qu'il a débutés le plus tôt sont ceux où il est « *peut-être le plus fragile* », admet-il. Concernant le tir, cette épreuve « *vraiment technique voire même à dominante mentale* » lui a toujours plu, car en difficulté il a dû trouver des parades en termes de « *gestion des émotions, gestion du stress* ». « *Par la démarche que cela demande, introspective de concentration [...] c'est une épreuve où j'ai été obligé d'aller chercher les solutions individuellement [...] ça m'a beaucoup enrichi* », analyse l'ancien athlète. ▶

“ *Après avoir eu à gérer des problèmes de « pauvre » il doit composer avec des problèmes de « riches ».* ”

Après le bac, il poursuit avec une licence STAPS. Délaissant le concours du CAPEPS, il obtient le professorat de sport en 1991, continue à se former en passant les BEES1 et 2 en pentathlon, le BEES1 de tir et le BEES1 d'escrime, puis un diplôme de sophrologie, pratique qu'il observait « *en tant que sportif et qui (l)'a beaucoup aidé dans (s)a pratique de compétition* ».

À partir de 1995, à 30 ans, il prend en charge les adolescents d'un club de pentathlon. Deux années plus tard, un poste d'entraîneur adjoint à l'INSEP se libère et Guyomarc'h saute sur l'occasion. Durant trois saisons, il sera l'adjoint de Christian Roudaut auprès de l'élite hommes. Malgré son passé de sportifs, il estime que la transition s'est « *très bien passée* » avec ses camarades et rivaux en équipe nationale. « *Je pense que j'ai su avoir la bonne posture [...] me mettre en retrait et eux ont eu l'intelligence*

de trouver leur intérêt également », expose-t-il. Rétrospectivement, il croit que ces trois années ont été « essentielles », « *peut-être les plus utiles dans sa construction d'entraîneur* », car il a vraiment pu voir « *le métier de près* » sans être en « *première ligne* ». « *Souvent on lance des entraîneurs quand ils ne sont pas prêts* », constate-t-il. Ce ne sera pas son cas.

Management pour passer d'athlètes peu performants (années 2000) à des athlètes performants

Quand il prend poste comme entraîneur-chef en 2000, le précédent collectif –très performant– a pris sa retraite. Il a donc « *tout à reconstruire* ». L'olympiade 2000-2004 est compliquée. En 2004, seulement deux athlètes vont aux Jeux à « *leurs niveaux* ». Sur 2004-2008 les résultats commencent à revenir. Une dynamique se met en place avec trois athlètes performants (Jean-Maxence Bérou venu de la natation, Cédric Pla et puis John Zakrzewski, NDLR) : 3^e place en championnats d'Europe en 2004 (Pla à Albena en Bulgarie) et 4^e place aux ▶

championnats du monde (Berrou à Budapest) en 2008. Par la suite, la progression continue malgré un effectif transformé et les médailles arrivent :

Open ou coupe intercontinentale	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3 Or ■ 1 Argent ■ 1 Bronze
Championnats d'Europe	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1 Or ■ 4 Argent
Jeux olympiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ 4^e et ■ 20^e places

Tableau 1 – Les résultats de l'entraîneur entre 2013 et 2016.

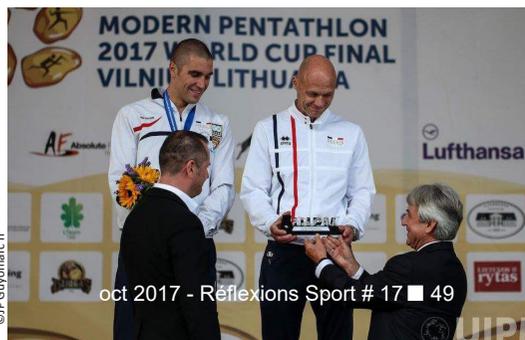
Et le technicien d'apprécier : *« J'ai 3 athlètes garçons qui sont dans le top 8 [...] 2 qui ont été déjà identifiés comme médaillables pour Rio »*. Après avoir eu à gérer des problèmes de « pauvre », il doit composer avec des problèmes de « riches ». Sur ces quatre athlètes, seuls deux pourront s'envoler pour les Jeux olympiques.

Fort de son expérience et de sa réussite sportive, Guyomarc'h s'attarde sur cette thématique du passage d'un collectif peu performant dans une perspective de Jeux olympiques à une équipe très performante et propose trois idées-clefs qui ont conduit à cette transformation.



« L'entraînement est fait de cycles au sein des collectifs et des performances. »

Il faut savoir que l'entraîneur est soumis à des cycles *« plus ou moins sous contrôle comme la détection, la formation dans les pôles, l'organisation du PES, mais aussi le hasard (ex : des arrêts de carrière un peu prématurés, blessures...) »*, dit-il. Le staff est donc dans l'adaptation. À ses débuts, la période « 2000 » est identifiée comme une fin de cycle. Durant la période de transition et de *« réflexion générale au niveau de la fédération »* qui s'annonce, il est décidé la réorganisation du PES avec plus de moyens sur les juniors et en mettant l'accent sur la course et la natation. Objectif, qu'ils arrivent à l'INSEP avec de bonnes compétences dans ces spécialités et que le pôle INSEP puisse les faire progresser sur les disciplines qui nécessitent plus de matériel et de logistique, l'équitation, l'escrime et le tir.



(Idée 2)



« La fixation d'objectif est fondamentale. Fixer un objectif n'est pas forcément viser un podium. »

Par ailleurs, un travail motivant de fixation d'objectif a aussi été mené. En effet, même sans avoir des objectifs élevés de performance, l'envie d'aller aux Jeux a motivé les athlètes et contribué à créer de la concurrence. Or au début de l'olympiade 2000, ce n'était pas forcément le cas. Malgré une absence de résultats probants, les sportifs *« savaient presque en début de saison qu'ils feraient les championnats d'Europe, les championnats du monde. On baignait un peu dans la médiocrité »*, analyse l'entraîneur Breton. Pour remédier à la situation, le staff a alors mis en place un critère pour se qualifier aux Europe et aux Monde : avoir fait au moins une fois dans les 18 premiers à une Coupe du monde. Il parle d'une révolution à ce moment-là, amenant *« une dynamique, une énergie positive. Et je crois que les résultats d'aujourd'hui finalement sont aussi le résultat de la philosophie qu'on a mis en place »*. Ainsi en 2000, la volonté n'est pas le podium, mais



celle d'amener un athlète d'une *« 25^e à une 15^e place mondiale »* par exemple. *« Une aventure qui est de toute façon aussi formatrice pour l'entraîneur et qui est souvent aussi enrichissante au niveau humain »*, note Guyomarc'h avant de glisser, *« je pense aussi c'est cette période-là qui m'a permis de continuer à me construire, à me former pour être aujourd'hui plus performant et plus ►*



©Nuno Goncalves –UIPM

à même de répondre aux objectifs très élevés qu'on s'est fixés. »

De 2004 à 2008, un collectif s'est remis en place, avec performances en Coupe du monde et deux athlètes qualifiés à Pékin. À partir de 2008, les objectifs ont été plus individuels, plus élevés, car le niveau d'ensemble le permettait.

(Idée 3)



« L'entraîneur fait face à l'incertitude et doit s'adapter, réguler, à l'échelle de sa carrière, d'une olympiade ou d'un cycle d'entraînement. »

En regardant ces quatre olympiades avec recul, il décrit son activité comme subir et s'adapter, car cela ne se passe pas souvent comme prévu. Il propose la notion de *« la gestion de l'incertitude »* pour les entraîneurs. Il se base sur une trame et adapte l'entraînement au sens large *« en fonction des états de fatigue, des bobos, des maladies, des soucis perso, des problèmes de formation ou autres [...] chaque athlète a un temps de maturation très singulier »*.

“ ... les résultats d'aujourd'hui finalement sont aussi le résultat de la philosophie qu'on a mis en place. ”

Reconnaître l'incertitude et s'y préparer

La notion de gestion de l'incertitude de la compétition pour le sportif est une seconde thématique forte chez Guyomarc'h. Il développe cinq idées-clefs à la préparation à l'entraînement et la gestion le jour J par le sportif.



« L'incertitude est une donnée inhérente à l'entraînement et à la compétition. Il faut donc la prendre en compte et la gérer. »

Dans son approche, il met l'accent sur « la gestion de l'incertitude » — « je pense que c'est essentiel dans mon approche en termes de processus d'entraînement » —, car c'est dans « l'ADN » de ce sport. Pour lui, les entraîneurs expérimentés savent « que c'est quand même le plus important ». Certains entraîneurs aimeraient, sûrement, se rassurer en pensant que le rapport entraînement/compétition est automatique, mais cela n'est pas le cas, à cause des incertitudes.

Si le travail de l'entraîneur est de « diminuer » l'incertitude pour

le sportif, il est aussi de faire savoir que l'incertitude existe afin de mieux la gérer. En plus de l'incertitude liée à l'épreuve, le pentathlète ne sait pas ce que les adversaires vont faire, ce qui fait que pour chaque épreuve, « *il va se passer des choses qui auraient pu ne pas se passer, mais en tout cas qui vont se passer et qui ne se repasseront jamais* », prévient-il. ▶

« ... la vérité de la performance se loge dans le mixage et le dosage des deux stratégies. »



(Idée 2)

« Pour préparer à appréhender l'incertitude, il y a deux stratégies extrêmes. Il y a la stratégie basée sur la stabilité, la reproduction et donc le gain en confiance et en certitude, et la stratégie inverse. »

Deux stratégies d'entraînement sont possibles : s'entraîner pour diminuer l'incertitude (par exemple, répéter le geste du tir au pistolet pour qu'une fois en compétition le geste soit reproductible malgré le soleil de face) ou s'entraîner à accepter et à gérer l'incertitude (ex : répéter le geste du tir, mais dans des conditions très variables pour permettre à l'athlète d'apprendre à résoudre des problèmes et donc le rendre capable de

gérer l'incertitude en compétition). Autrement dit, soit s'entraîner tout le temps dans des situations instables, soit dans des situations très stables.

En s'entraînant tout le temps *« dans des situations très stables, que va-t-il se passer ? [...] On peut imaginer que c'est parce qu'il a créé de la confiance et un geste technique très fiable, qu'il saura le jour de la compétition s'adapter »*, explique le Morlaisien. En revanche, en s'entraînant tout le temps dans des situations instables, le sportif *« va être souvent en échec, donc il ne va pas être très confiant il va avoir un geste qui, finalement, ne va pas se stabiliser »*, et au niveau mental *« trop d'incertitudes, va être néfaste [...] créer du doute, créer une perte de confiance »*.

Pour autant, Jean-Pierre Guyomarc'h refuse une analyse binaire et simpliste. Pour lui, la vérité de la performance se loge dans le mixage et le dosage des deux stratégies. Pour rester sur l'exemple du tir, si le geste doit être automatisé (*« on doit le régulariser, mettre un certain cadre »*), on peut également penser qu'il n'y a pas deux mouvements de tir strictement identiques et qu'en plus les ►



conditions de tir différent à chaque compétition. Du coup, « *chaque fois, le geste de tir est un acte plutôt créatif* ». De fait, l'athlète doit sur une « page blanche » à écrire au quotidien. « *Ce n'est pas facile à accepter pour tout le monde* », constate-t-il.

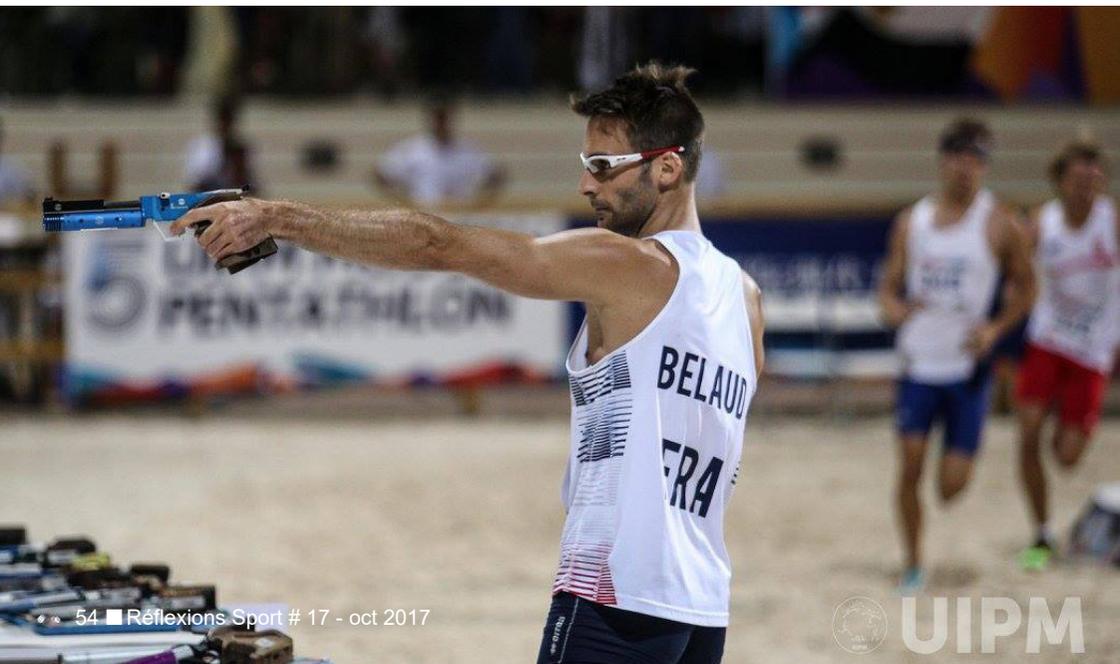


« Développer des îlots de certitude auxquels le sportif peut se raccrocher constamment. »

Ainsi, l'entraîneur veille à la fois à créer de la confiance chez l'athlète et à ne pas trop en créer. Il développe sa réflexion en écho à une citation d'Edgar Morin : « *Vivre, c'est traverser un océan d'incertitudes à travers des archipels de certitudes* ». « *J'aime bien cette phrase parce qu'une compétition de pentathlon, une journée de pentathlon, c'est "traverser un océan d'incertitudes à travers des archipels de certitudes"* », dit-il.



Figure 1 – Proposition de traitement de l'incertitude et intervention didactique (contenus) et pédagogique (discours), sur la base des propos de l'entraîneur.



Pour s'adapter à « *la glorieuse incertitude du sport* », il faut créer de l'incertitude pour favoriser l'ouverture et l'adaptabilité chez les sportifs, mais aussi « des îlots de certitudes » lors des entraînements. C'est un des rôles du staff, qui va aider le sportif à « *rester centré sur sa routine [...] Je leur dis toujours : "C'est ton geste qui conditionne le résultat, et ce n'est pas le résultat ou la situation de compétition qui conditionne ton geste"* ».

En compétition, pour aider ses sportifs à rester concentrés sur leurs îlots de certitude, cet entraîneur utilise le briefing, dont l'utilité est de « *rappeler à chaque athlète [...] dans chaque épreuve [...] les choses simples qu'il maîtrise, les choses simples qui vont lui permettre de tracer le chemin pour construire la performance [...] Dans chaque discipline, il doit pouvoir s'appuyer sur deux – trois choses [...] Il sait que ça,*

il va le contrôler, il va le maîtriser, et avec ça, quoi qu'il arrive, il va rester régulier, il trouvera des solutions pour s'adapter aux différentes situations », développe le patron du pentathlon masculin.



« Entraîner à l'incertitude passe par la variété des mises en situation. »

Les îlots de certitude se créent par la confrontation à des conditions variées « *avec des adversaires différents à l'escrime, dans des situations différentes au tir et au combiné, voire à l'équitation puisqu'on les sort aussi* », avance-t-il. « *Des fois, on va à Saumur, des fois, on va dans des clubs d'équitation.* » En « *les sortants de leur contexte, ils vont s'habituer à faire face à des problématiques différentes et donc trouver des solutions par eux-mêmes* », affirme-t-il. ►

“ *... créer de l'incertitude pour favoriser l'ouverture et l'adaptabilité chez les sportifs* ”

(Idée 5)



« *Le niveau d'incertitude doit être individualisé sur chaque aspect, pour chaque sportif.* »

Le compromis entre certitude et incertitude est fonction du sportif. Guyomarc'h le dit : « *Ce que je fais tous les jours sans m'en rendre compte, c'est que j'adapte le niveau d'incertitudes à l'entraînement en fonction du niveau des athlètes [...] Il y a une évolution dans le degré de l'incertitude que je mets en place dans les situations d'entraînement, liée au progrès et au niveau des athlètes et à leur personnalité* ». Il indique qu'au sein même de ses quatre prétendants olympiques, il a différencié ses exigences en ne mettant « *pas les mêmes niveaux d'incertitudes* » en fonction de leurs niveaux mais aussi en fonction de leurs personnalités.

Certains sportifs ont besoin d'îlots de certitudes solides, car ils sont plus cartésiens, plus sujets aux doutes. Pour cela, les « *archipels de certitudes vont être peut-être plus importants à construire* ». D'autres ont une capacité à mieux accepter l'incertitude et à la gérer. ▶

« *... en pentathlon, il est difficile de faire 35 victoires/35 à l'escrime ou 20/20 au tir.* »



Utiliser l'entraînement pour préparer la compétition

Pour Guyomarc'h, l'entraînement sert avant tout à préparer la compétition. À ce titre, il a développé quatre idées-clefs : l'acceptation de l'erreur, considérer l'entraînement comme un brouillon, reconnaître de son propre « niveau moyen » et la mise en place d'un briefing et d'un débriefing autour de la stratégie globale sur les différentes épreuves de compétition. Tout ceci permet de réaliser une compétition en étant engagé et serein.

(Idée 1)



« Les notions d'erreur et d'erreur acceptée permettent au sportif de mieux vivre l'entraînement et la compétition, puisque le sport est une activité où les erreurs sont nombreuses. »

Dans cette optique de la gestion de l'incertitude développée plus haut, la notion « d'acceptation de l'erreur » est une composante intéressante. L'entraîneur quinquagénaire explique qu'« *au pentathlon, le mec qui va gagner la compétition, va faire plein d'erreurs* ». Pour lui,

même à un niveau tel que celui de Federer en tennis il y a des erreurs ; alors en pentathlon, il est difficile de faire 35 victoires/35 à l'escrime ou 20/20 au tir. La faute fait donc partie de l'activité et doit être acceptée. De fait, cela signifie *« surtout garder la bonne attitude quand elle survient, puisque l'erreur est acceptable »*. Quelle est cette bonne attitude face à l'erreur ? Rester *« le plus détaché possible pour pouvoir faire la meilleure analyse possible, pour pouvoir rester sur sa logique, sur son plan, et pour pouvoir justement tout de suite corriger »*, répond-il. Cette logique, ce plan, passe par *« des choses simples »* que le sportif pourra se rappeler dans l'instant, malgré le stress de la compétition.

Au contraire, si le sportif *« parce qu'il veut que tout soit parfait [...] qu'au bout de deux petites fautes, il commence à s'énerver, à se crispier, et à sortir de ses routines, de son plan... Si ça arrive en compétition, ça, c'est très dommageable »*, appuie Guyomarc'h. Avec le temps, le technicien a centré l'entraînement sur la préparation aux exigences compétitives, où les sportifs font *« face à de l'incertitude, à de l'adversité, où ils vont devoir donner le maximum, s'engager, et où il y aura des échecs. Parce qu'il y a* ▶

toujours des échecs. Il n'y a pas un sportif qui a été champion olympique qui n'ait subi des gros échecs avant », commente-t-il. Les sportifs en pentathlon sont attendus sur du long terme avec régularité pour progressivement pouvoir gérer de mieux en mieux les compétitions.

A contrario, s'il faut savoir accepter l'erreur, certains sportifs l'acceptent aussi trop facilement. L'athlète doit trouver le compromis entre engagement et dégageant, être acteur de son projet, donner du sens à son entraînement, ne pas subir les séances et gagner en autonomie. À charge pour l'entraîneur de lui apprendre comment y parvenir.



« L'entraînement est le lieu où le sportif peut expérimenter, rater, apprendre à gérer ses émotions face aux réussites et aux erreurs, apprendre à se connaître, ceci afin de gérer l'incertitude. »

Accepter l'erreur, ça commence à l'entraînement. *« Si on n'a pas le droit de faire d'erreurs à l'entraînement, on a le droit d'en faire où de toute façon ? »*, interroge l'ancien champion d'Europe de pentathlon. *« Et la meilleure façon de ne pas en faire en compétition, c'est d'en faire à l'entraînement, et de les accepter parce que si on les ►*



accepte, on a la bonne attitude face à l'erreur. Surtout, on a la lucidité pour les analyser, et a priori, quand on fait une erreur, et qu'on l'analyse, finalement, c'est une erreur utile.» En considérant l'entraînement «*comme un brouillon*», le sportif peut «*essayer des choses*» et développer, face aux erreurs inévitables, des attitudes pour éviter «*la colère, la frustration, les comportements qui quand ils arrivent en compétition de toute façon sont très néfastes*». Le sportif qui veut que «*tout soit parfait à l'entraînement [...] qui veut toujours être dans le résultat, lui, il s'use. Il court après quelque chose qui est impossible parce que de toute façon, tout n'est pas toujours parfait. Il faut accepter que tout ne soit pas parfait et c'est une qualité [...] Il faut se donner le droit à l'erreur [...] oser plus*», enjoint celui qui accompagne

“ ... les conditions pour leur permettre de s'adapter toujours à des problèmes nouveaux. ”

les destinées sportives de Valentin Belaud et du collectif tricolore.

Avec l'expérience, l'entraîneur breton cherche donc moins à rationaliser ce qui se passe à l'entraînement et à davantage «*persuader les athlètes que face à l'incertitude, ils sauront trouver les solutions [...] créer au quotidien à l'entraînement les conditions pour leur permettre de s'adapter toujours à des problèmes nouveaux.*»



« La notion de “niveau moyen” et de régularité permet de se caler et de rester serein par rapport à la spécificité du pentathlon : le n° 1 mondial n'est pas le meilleur dans les cinq disciplines prises séparément. »

Qu'est-ce que le «*niveau moyen*»? C'est un niveau non maximal, mais stable, solide, pour affronter les imprévus de la compétition. C'est le meilleur moyen d'être au meilleur niveau sur une compétition de pentathlon. Il ne faut pas chercher à battre son record dans chaque épreuve sous peine d'altérer sa régularité dans les autres épreuves. Par la régularité et ce niveau moyen, en se basant sur un minimum de certitude, l'athlète ▶

« Quand une épreuve est réussie ou ratée, il est impossible de faire comme si elle « n'a pas existé ». »

engrange de la confiance, reste stable et peut atteindre son meilleur niveau. Guyomarc'h en est convaincu : « *Celui qui a cette capacité à ne pas perdre ses moyens, à faire ce qu'il sait faire, à bien faire les choses simples, celui-là il va avoir de la régularité, il va être toujours classé. Et après à l'entraînement, on a une base de travail pour monter son niveau moyen. C'est ça qui fait que petit à petit à chaque fois qu'on augmente son niveau moyen à l'entraînement, il l'a en compétition.* »



« Performer en pentathlon passe par la mise en œuvre du niveau moyen à l'aide du briefing et du débriefing de compétition. »

Ce travail à l'entraînement s'accompagne donc aussi d'une approche et d'une analyse avant et après coup de la compétition. Le but est de poser une stratégie adaptée au « niveau moyen » et à l'objectif de l'athlète. Dans un souci d'efficacité, l'entraîneur de 53 ans est très ouvert sur la forme des briefings

et débriefings, car les athlètes sont très différents et donc nécessitent différents contenus et formes.

Lors du briefing, l'entraîneur et l'athlète mobilisent un « *tableau au début où on parle des objectifs de résultats, où on identifie avec chaque athlète l'objectif de base, la perf minimum qu'on doit réaliser. L'objectif normal et l'objectif ambitieux* », résume-t-il. Là, se cacher ne sert à rien, il s'agit de s'affirmer et d'affirmer ses attentes. Lors des compétitions, les athlètes peuvent ainsi s'appuyer sur le tableau du dernier briefing. De son côté, l'entraîneur l'a sur lui, au cas où il doit intervenir auprès d'un athlète pour partir de ce qu'ils ont défini ensemble. Quand une épreuve est réussie ou ratée, il est impossible de faire comme si elle « *n'a pas existé* ». Aussi, il faut se « *recentrer sur ce qu'on a mis en place au niveau de l'entraînement* », sur le plan « *qu'on a mis en place au niveau du briefing qui s'axe principalement sur des choses simples qu'ils savent bien faire* ». ▶



©JP Guyomarc'h

Dans le débriefing, le même tableau est utilisé, mais en incluant les résultats, les objectifs atteints : normal ou ambitieux ? Les résultats pour chaque épreuve sont inscrits puis le débriefing épreuve par épreuve est critique, en se demandant si le plan a été suivi, si ce qui a été fait l'a été bien ou moins bien, et en tâchant de se projeter sur la compétition suivante. C'est un moment avant et après une compétition où l'athlète se « pose » et essaye de considérer objectivement avec son coach ce qu'il peut faire puis ce qu'il a fait et pourquoi.

Conclusion

Il nous semble que les résultats ici présentés apportent un certain nombre de pistes. Sur la carte d'identité professionnelle, cet entraîneur de pentathlon insiste sur « la préparation au métier d'entraîneur de haut niveau ». Certes, il a préparé le professorat de sport et possède trois Brevets d'État, mais il souligne deux périodes professionnelles qui l'ont construit. Une avec des sportifs performants en tant qu'adjoint (1997-2000) et une seconde avec des sportifs moins performants en tant qu'entraîneur-chef (début des années 2000). Cela rejoint notamment les constats sur la formation des entraîneurs (Fulmer et Sentell, 1997 ; Salmela, 1996) : la progressivité dans la formation est généralement gage d'une meilleure réussite une fois en charge de sportifs élites.

Sur la thématique du management, l'idée de « cycles » que l'entraîneur vit malgré lui invite à se questionner. Qu'est-ce qui relève de la responsabilité et de la compétence de l'entraîneur dans les résultats ? Y a-t-il des éléments qui lui échappent quoi qu'il fasse ? L'idée même de cycle interpelle le ►



©Icon sport

« mythe » d'un entraîneur omnipotent, adulé en cas de « réussite » et critiqué en cas « d'échec ». Tout n'est peut-être pas de son ressort... Si sa seconde idée de fixation d'objectif adapté au niveau du sportif est connue et documentée (ex : Cox, 2012 ; Horn, 2008), la question de l'incertitude que l'entraîneur côtoie nous semble moins documentée. Quels types d'incertitude peuvent concerner ma saison de compétition ? Quels effets sur mon intervention et mes objectifs ? Comment m'y préparer au mieux, comment éviter/réduire/gérer cette incertitude ? (À noter que ces dernières questions feront l'objet d'une série d'articles dans les prochains numéros de *Réflexions Sport* où seront présentés quelques axes de réflexions et d'expérimentations en proposant des outils issus du management et de la stratégie des entreprises, NDLR).

La seconde thématique reprend cette question de l'incertitude, mais pour le sportif. Il est alors proposé à ce dernier non pas de s'y confronter, mais d'apprendre à « vivre avec » grâce aux entraînements. L'entraîneur doit placer son curseur entre deux extrêmes formalisés par Guyomarc'h : s'entraîner dans des situations stables ou instables, dans la certitude ou dans l'incertitude². C'est ici un véritable dilemme. Notre expert propose de mixer les contenus d'entraînement entre certitude et incertitude, en développant des îlots de certitude propre à chaque sportif, en proposant des situations d'entraînement très diverses et en individualisant ces contenus (diversité et individualisation, deux principes clefs, Cf. Weineck, 1997). Est-ce que cette ►

2—Le lecteur notera que ce n'est pas sans lien avec la classification des habiletés sportives « ouvertes » ou « fermées » (Schmidt, 1993), même le propos est ainsi bien plus large.

“ ... s’entraîner dans des situations stables ou instables, dans la certitude ou dans l’incertitude. ”

réponse singulière et contextualisée est également pertinente dans d’autres sports ? Dans d’autres contextes et avec des sportifs de moindre niveau, par exemple sur un Pôle Espoir ou même un club ?

Dans la dernière thématique, si la question du briefing et du débriefing est documentée³, l’idée d’accepter de faire des erreurs et de considérer l’entraînement comme un brouillon — un espace-temps où les expérimentations et les erreurs sont permises à certains moments de la planification — nous semble inédite. Si le « niveau moyen » est une notion qui fait sens en pentathlon, il est possible que ce soit aussi une notion porteuse dans d’autres sports. Quid du marathonien qui

ne doit pas démarrer trop vite sa course par rapport à ses capacités ? Quid des sports de combat où le sportif doit enchaîner plusieurs combats avant la finale : faut-il qu’il ou elle soit à haute intensité quel que soit le niveau de l’adversaire ou y a-t-il un « niveau moyen » à mettre en place pour garder de l’énergie pour les combats difficiles ? Quid des sports collectifs où, de la même manière, les équipes adverses sont plus ou moins fortes et les matchs s’enchaînent week-end après week-end ? ■

Bibliographie

COUCKUYTS, « Guy Ontanon, entraîneur national d’athlétisme, le coach « insatisfait » », *Réflexions Sport, la revue électronique de l’INSEP*, n°12, 2016, 427.

COX RH, *Sport psychology: concepts and applications* (7th ed), McGraw-Hill, New York, 2012.

FULMER P, SENTELL GD, *Legacy of winning: it doesn’t all happen on game day*, Pressmark International, Knoxville, 1997.

GUYOMARC’H J-P, CANTIA, « Planifier en pentathlon moderne », *Les cahiers de l’entraîneur*, 2007, p. 2429.

HORN TS, *Advances in sport psychology* (3rd ed), Human Kinetics, Champaign, 2008.

SALMELA JH, *Great job, Coach! Getting the edge from provenviner*, Potentium, Ottawa, 1996.

SCHMIDT RA, *Apprentissage moteur et performance*, Éditions Vigot, Paris, 1993.

WEINECK J, *Manuel d’entraînement : physiologie de la performance sportive et de son développement dans l’entraînement de l’enfant et de l’adolescent*, Éditions Vigot, Paris, 1997.

3—On trouve au sein du laboratoire Sport, Expertise et Performance sis à l’INSEP une spécialiste sur ce sujet, qui intervient auprès des collectifs sportifs.

