

INSEP

RéflexionsSport

Scientifique & technique

17
Oct.
2017

EXTRAIT

« Oser
l'intelligence
collective »



« Oser l'intelligence collective »



Par Anne Capron

Cheffe de projet au pôle formation
(formation continue des cadres du sport), INSEP.

Propos recueillis par Serge Guémard,
Observatoire des pratiques et métiers du sport de haut niveau (INSEP)
et Christopher Buet
Rédacteur-éditeur (Éditions-INSEP)

Athlète olympique en 1988 et 1992, Anne Capron a couvert trois olympiades (2000, 2004 et 2008) comme entraîneuse nationale de natation synchronisée au sein de la Fédération française de natation. À l'instar de Claude Onesta et Daniel Costantini, Anne Capron s'est interrogée sur sa pratique et a choisi de la transformer, pour passer d'une posture d'entraîneur à celle d'entraîneur accompagnatrice.





© I. Amaury

“ ... je n'avais d'autres choix que de développer mes potentialités au maximum... ”

Avant toutes choses, pourriez-vous nous préciser la spécificité du métier d'entraîneur en natation synchronisée ?

C'est une discipline jugée et appréciée. Le métier d'entraîneur en natation synchronisée ne relève pas de l'unique acte d'entraîner mais il demande aussi une compétence de chorégraphe en solo, duo et ballet d'équipe.

D'où vient votre désir d'entraîner ?

Déjà en tant qu'athlète, l'invention et la création des chorégraphies étaient un véritable jeu, celui d'imaginer un mouvement dansé à l'écoute d'une musique. À cela s'est ajoutée la dimension pédagogique. Je m'identifiais aisément à des entraîneurs qui avaient la faculté, par leurs paroles, d'initier une transformation de mon action. J'ai également très vite développé le goût de la compétition et celui de gagner. Ce passé sportif a été parsemé de succès divers et également d'adversités. J'ai dû apprendre à gérer mes émotions pour faire face et atteindre mes objectifs sportifs. Compte tenu d'un contexte concurrentiel très défavorable pour moi (en concurrence avec la fille de son entraîneur, NDLR), je n'avais d'autres choix que de développer mes potentialités au maximum, qu'elles soient physiques, mentales ou expressives. Pour cela, j'identifiais les sensations et les stratégies que j'avais utilisées dans les situations de réussites sportives passées pour me les réapproprier. Après ce passé d'athlète, j'ai souhaité « tourner autour des autres ». Ce passage de la réalisation personnelle ►

à la transmission m'a permis de conjuguer mes goûts pour la chorégraphie, la pédagogie et la performance de haut niveau. Le talent des athlètes que j'entraînais était grand et singulier. J'éprouvais la joie de transmettre, la liberté de créer. Je reconnaissais chez certains individus la dimension vitale de la pratique sportive et j'avais la responsabilité de ne pas nuire à cette énergie de vie.

Vous investissiez beaucoup au quotidien et cela a fini par se retourner contre vous.

Les Jeux olympiques s'enchaînent : 2000, 2004, 2008. Je dois produire des chorégraphies chaque année sans relâche et sans respiration. Je suis animée par une énergie de combat qui ne se recycle pas, malgré la mise en pratique d'une pédagogie de situation au niveau chorégraphique, un épuisement s'installe, une perte de sens. Ce monde de combat crée de la fatigue. Après les JO 2008, je remets à plat mes valeurs fondamentales et mon système d'entraînement trop coûteux en énergie volontariste pour retrouver la juste place et l'utilité de mon activité professionnelle. J'identifie très vite que le lien

que j'établis entre exigence personnelle et performance est davantage relié à la souffrance physique et psychique qu'à la joie. Je choisis de redonner une place prépondérante aux valeurs pédagogiques du sport et au développement personnel de chaque individu, en particulier celui de la créativité singulière de chacun. En découle une pédagogie de situation plus affirmée. J'ai la sensation de redevenir entraîneur. Cette fois-ci, mes choix sont étayés par des valeurs plus conscientisées et assumées. ▶



Pourtant, l'embellie ressentie va s'estomper. Que s'est-il passé ?

Avec mes collègues, nous avons développé une technique de chorégraphie basée sur l'improvisation, et nous l'avons peaufinée sur plusieurs années pour obtenir une mise en action concrète. Néanmoins, je constate encore une fois un essoufflement. Même si ma pédagogie a évolué, j'ai encore le sentiment de continuer à pousser les autres à agir. Cette déclaration décrit bien mon état d'esprit d'alors : *« Il arrive un temps où avec l'âge, on se rend compte qu'on ne va pas toujours passer devant, toujours entraîner les autres, voire même être amené à les traîner. D'où la volonté de partager les choses, de faire en sorte que celui à qui vous vous adressez ne soit pas obéissant mais puisse s'approprier rapidement les éléments du projet, son élaboration et, étant réellement investi et engagé, se sente totalement responsable. »*¹ Je cherche une nouvelle posture dans laquelle il ne s'agit pas d'acquérir de nouveaux savoir-faire professionnels mais développer un « savoir-être en relation avec autrui » facilitant, aidant. C'est la raison pour laquelle

¹—Extrait de l'article « Leadership et cohésion », interview de Claude Onesta par G. Amado.

je me suis engagée dans la formation Executive master accompagnement (EMA).

“ ... j'ai mesuré qu'il était indispensable pour les nageuses et pour moi-même d'être positives. ”

Sur quoi repose votre posture d'accompagnateur ?

J'ai procédé par étapes, j'ai choisi d'utiliser les contenus de la formation EMA qui étaient à ma portée et qui s'imposaient à moi au moment présent. Le premier moment s'est manifesté quand j'étais en charge de chorégrapier la nouvelle équipe technique pour les championnats du monde 2013. Un de mes rôles a été de stimuler l'implication des nageuses dans la chorégraphie basée sur une vitesse d'exécution bien supérieure à l'année précédente. La chorégraphie terminée, nous sommes entrées dans la phase de l'entraînement d'exécution du ▶



©Nicolas Jouvin

ballet, qui consiste à optimiser la qualité gestuelle, technique, géométrique, physique, acrobatique, le tout avec une parfaite synchronisation. Avec le niveau exigé, il était irréaliste d'attendre un résultat dans un temps court.

Cette impasse vous a amenée à vous questionner sur votre propre personnalité.

Au regard de ce défi, j'ai mesuré qu'il était indispensable pour les nageuses et pour moi-même d'être positives. Cette posture devenait vitale pour atteindre l'efficacité et permettre aux athlètes de s'investir avec leur meilleur potentiel. C'est dans cette phase où « *il a fallu que je garde le cap et le moral* » face à la complexité de la tâche. Je

devenais d'ailleurs intolérante à ma négativité, à mon agacement, à mes pertes de patience. Mon auto-observation, qui était une des composantes de la formation à l'accompagnement, avait progressé. J'identifiais mes blocages et mes intolérances.

Qu'avez-vous décidé de faire pour relever les défis qui se présentaient à vous ?

Mon premier pas a été de développer ce que j'appelle « *une posture positive* ». C'est-à-dire d'être systématiquement encourageante et « *d'être avec l'autre avec moins de méfiance et plus de confiance* », comme le souligne Maëla Paul dans *L'accompagnement : une posture* ▶

*professionnelle spécifique*². Cette donnée sera essentielle pour débiter ma pratique et initier un début de changement de posture. Elle faisait sens pour moi car j'héritais d'une culture. Comme le remarquait la comédienne Nathalie Baye : « *En danse ce n'est jamais bien, j'ai donc choisi le théâtre.* » J'ai dû analyser et contenir un héritage pédagogique dans lequel les disciplines artistiques, très exigeantes, à technicité fine, sont basées sur la vision du défaut. S'ajoutait également mon héritage familial, puis mon passé d'athlète de haut niveau et les croyances développées. Mais

ces croyances ne concernaient que moi. Les athlètes doivent construire leurs propres stratégies pour atteindre l'exigence. Professeur honoraire au collège de France³, Alain Berthoz avait ces mots très justes : « *Il s'agit de laisser chacun trouver en fonction de son sexe, de son expérience, de sa synchrasie⁴, de l'image qu'il a de lui, sa stratégie, qui seule peut être durable, ceci relevant de "l'art de l'enseignant en général".* » Un travail d'introspection a été nécessaire pour identifier mon fonctionnement et les ►

2—Paul Maela, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, coll. « Savoir et formation », Éditions L'Harmattan, Paris, 2004, p. 312.

3—Chaire de physiologie, de la perception et de l'action.

4—Manière d'être particulière à chaque individu qui l'amène à avoir tel type de réaction, de comportement qui lui est propre (Larousse). Synonyme de tempérament.



ressources que j'avais à disposition. En parallèle, il a été important de m'appuyer sur des apports théoriques et des concepts clés apportés lors de la formation. S'ils étaient déjà présents dans ma pratique de manière irrégulière, ils sont devenus de véritables lignes directrices.

“ ... les disciplines artistiques, très exigeantes, à technicité fine, sont basées sur la vision du défaut. ”

En quoi la joie est-elle un vecteur de performance ?

La posture positive est pour moi associée à la recherche de la joie. Aussi, je ne suis compétente que lorsque je suis joyeuse dans mon action. Cette donnée est corrélée au fait d'être positive avec moi-même et les autres. Spinoza souligne : « *Nous sommes davantage nous-mêmes quand nous éprouvons de la joie que quand nous*

sommes tristes [...] plus nous serons joyeux et plus nous serons aptes à agir... » De la même manière, les pédagogies alternatives comme celle de Maria Montessori⁵, parlent de « permaculture » c'est-à-dire de cultiver là où c'est déjà fertile, d'apprendre à partir de notre richesse, et d'éduquer à la joie. Cela aura pour conséquences d'apprendre sans fatigue. Cette donnée a une incidence directe avec l'entraînement sportif de haut niveau compte tenu de son intensité et de la quantité d'entraînement tout au long de la carrière.

Que permet cette posture concrètement ?

Être positive c'est aussi développer la notion d'aide à l'apprentissage. Comme le souligne Hélène Trocmé-Fabre, « *la véritable notion d'aide consiste à ne pas faire plus de 50 % du chemin... au-delà, la personne qu'on veut aider est dévalorisée, à ses propres yeux comme à ceux du formateur.* » L'importance de l'image que l'apprenant a de lui-même est essentielle. Pour qu'elle devienne positive, il faut qu'il y ait ►

5—La « méthode Montessori » est une approche éducative créée en 1907. Sa pédagogie repose sur l'éducation sensorielle et [kinesthésique](#) de l'enfant.

une volonté de changement de comportement. « *Pour le pédagogue ou le communicant, le choix est soit d'agir sur le flot d'informations et d'instructions, soit de s'adresser au moteur, c'est-à-dire à l'aptitude de l'apprenant à utiliser ses propres ressources et à faire un certain chemin. Ce deuxième type de changement est plus efficace que le premier, mais aussi plus difficile car il exige davantage d'engagement de la part de l'apprenant* », écrit Hélène Trocmé-Fabre dans son ouvrage⁶. Ces deux postulats étant posés, la traduction concrète dans l'entraînement devait se traduire par :

- S'interroger si la situation d'entraînement proposée mobilise pleinement l'athlète (intelligence, imagination, motricité, joie).
- Privilégier la relation dans laquelle le souci de l'autre doit prévaloir sur l'efficacité.
- Donner des *feed-backs* pertinents aux athlètes.

⁶—[Trocmé-Fabre Hélène](#), *J'apprends donc je suis*, Éditions d'Organisation, Paris, 1987.



“ ... *débuter par du positif, aide et soutien l'athlète...* ”

Cette notion de *feed-backs* semble importante dans votre démarche. Pouvez-vous nous en dire davantage ?

Les recherches sur la qualité des *feed-backs* étant en constante évolution, les principes sur lesquels je me suis appuyée étaient à l'époque basés là-dessus. À commencer par « *Souligner ce qui est performant, ce qui marche, ce que j'ai aimé* ». ▶



©Nicolas Jouvin

Le *feed-back* élémentaire comprend toujours deux facteurs clefs : ce que j'ai aimé, observé en premier. Ce type de retour permet à la fois de dynamiser la relation et de privilégier ce qui a été performant dans le geste sportif. Dans un bon nombre de situations d'entraînement, j'ai pu observer que débiter par du positif, aide et soutient l'athlète, le dirige vers la résolution d'un problème avec confiance. À titre d'illustration, j'ai adopté deux attitudes différentes avec une athlète engagée et motivée mais une capacité à s'énerver très rapidement lors du moindre échec. Avec la première, qui soulignait d'abord le défaut, l'athlète se focalisait sur

ce qui ne marchait pas. Poursuivre dans cette direction provoquait un blocage définitif. La seconde attitude consistait à souligner ce qui fonctionnait dans la figure même si ce n'était pas la difficulté recherchée (« *J'ai vu que tu avais accentué cette partie, et que tu as cherché cet étirement... Cette partie était réussie.* »). J'ai alors pu observer un changement radical d'attitude de l'athlète. Le fait de relever d'autres points positifs, l'avait mise en confiance pour aborder sereinement la suite.

On en revient à cette importance d'être dans la joie et le positif.

Débiter par un *feed-back* sur ce qui n'a pas marché, c'était également me mettre dans une spirale négative, ce qui accentuait une attitude non verbale « préoccupée, impatiente, agacée ». Cela entraînait systématiquement une lassitude et une perte de confiance de la part du collectif. De plus, j'observais que cette posture nuisait à la qualité relationnelle dans l'entraînement.

Débiter par ce qui avait été performant en premier, c'était choisir de ne voir que le bon côté. Apparaissait alors la générosité des athlètes, qui étaient toujours ►

investies d'une manière ou d'une autre. Reconnaître cet investissement gratifie et encourage. Un cercle vertueux pouvait alors s'engager : en premier lieu sur moi-même qui était entraînée dans la spirale vertueuse positive, et en second lieu sur les athlètes qui étaient dirigés souvent à leur insu vers ce qu'ils produisent de performant.

Quels sont les autres principes qui vous ont accompagnée ?

- « *Décrire précisément ces observations ou impressions.* » Il s'agit ensuite d'être précis dans ses observations, c'est-à-dire de donner la description du comportement spécifique (où, quand, comment, etc.).
- « *Inciter l'athlète à une introspection sur ses ressentis / aux observations.* » Si je reprends le principe que je dois faire 50 % du chemin et que 50 % doivent être effectués par l'athlète, un questionnement avec le V.A.K (c'est-à-dire questionner l'athlète sur son geste en l'invitant à se remémorer ce qu'il a vu, ce qu'il a entendu, ce qu'il a ressenti précisément). Cela permet de capitaliser les réussites et d'éveiller les sensations.

Un travail d'enquête débute et contraint l'athlète – non sans difficulté – à effectuer une introspection. Il s'agit de s'adresser à l'athlète dans un langage qu'il peut comprendre, c'est-à-dire de lui permettre l'accès à l'information dans sa gestion mentale. Ce questionnement lui permet d'analyser sa prestation et d'identifier sa réussite. Ce qui correspond à fonder l'entraînement sur l'usage de tous les sens plutôt que sur la réflexion, à entraîner à ressentir plutôt qu'à réfléchir. Une autre méthode peut être utilisée à cette intention : celle de la métaphore développée (voir plus loin). ▶



▪ « *Questionner sur d'autres parties du mouvement, de la course, de l'habileté, etc.* » La pratique du « *tell/ask* », proposée par Philippe Verkindere, accompagnateur, coach et formateur en entreprise, préconise un mode de communication basé sur une proportion de 80 % de questions et de 20 % de « dire ». Pour l'entraîneur, il s'agit de privilégier le questionnement vis-à-vis des athlètes au détriment des consignes et instructions. Cette pratique a pour objet de « *responsabiliser, impliquer, rendre efficace, s'engager, comprendre, être créatif, donner de l'énergie à un groupe, prendre des initiatives, être proactif* ». Je me suis confrontée à cette pratique, et j'ai pu constater la forte proportion du « *tell* » dans ma communication avec les nageuses en individuel et en collectif. J'ai pu constater qu'inverser les proportions conduit à inverser le rapport du pouvoir, ce sont les athlètes interrogées qui détiennent la réponse. Un espace de liberté leur était offert pour s'interroger sur leurs actions et trouver leurs propres solutions. Je ne cherchais plus à me placer en position de « sachant ». D'une

part, cela atténuait mes tensions internes, et d'autre part, le simple fait de questionner a responsabilisé le groupe.

“ ... *fonder l'entraînement sur l'usage de tous les sens plutôt que sur la réflexion...* ”

N'existe-t-il pas des limites à cette posture positive ?

Adopter une posture positive, c'est-à-dire encourageante, soulignant le point fort, être précis dans ses observations et questionner l'athlète sur ses ressentis, n'a rien à voir avec la complaisance et la démagogie qui consiste à flatter. L'entraîneur est garant du cadre de la performance, en l'occurrence à l'INSEP celui des compétitions internationales. C'est lui qui fixe les repères quand les athlètes en ont besoin. Un manque d'engagement général peut imposer un recadrage ▶

“ *Mon point de départ a été le développement de la dynamique de groupe en travaillant sur l'état de chacun.* ”

directif. L'entraîneur peut aussi soit animer le débat et soulever les empêchements et les contraintes, soit replacer l'ensemble du groupe face à ses choix établis au préalable.

Quelle organisation avez-vous mise en place pour tenir vos objectifs et permettre à votre groupe de se construire par lui-même, sur une saison ?

Je dirais que la principale chose que cela a déclenché, c'est de vouloir développer le potentiel du groupe. La biologie nous apprend que notre intelligence propre résulte moins du nombre de neurones ou d'un inné héréditaire, que du nombre de synapses qui interconnectent ces neurones et de l'acquis d'informations accumulé dès notre naissance. C'est donc la richesse des interconnexions, des échanges qui façonnent l'intelligence de l'être humain sur le fondement de ce qu'il sait. J'ai fait mienne cette phrase de Richard McDermott, président de *McDermott Consulting*⁷ :

« *L'intelligence humaine dépend de connexions neuronales. L'intelligence organisationnelle, quant à elle, dépend de connexions interpersonnelles.* » Faire le parallèle avec une équipe sportive interpelle sur la nécessité d'accroître les « synapses » de l'organisation de cette équipe, les interconnexions entre les membres et les entités de cette structure pour développer son intelligence et de capitaliser les informations. Mon point de départ a été le développement de la dynamique de groupe en travaillant sur l'état de chacun. C'est la modalité de l'« état présent ». Après avoir vécu moi-même des « états présents » dans les sessions de formation de l'EMA (Executive master accompagnement des acteurs du sport de haut niveau, NDLR) et expérimenté les effets bénéfiques sur la cohésion du groupe, la synchronisation des individus entre eux, l'émergence créatrice, et également la qualité de l'accueil de chaque singularité, chaque caractère, opinion, émotion sans jugement, j'ai décidé de l'effectuer avec le groupe denageuses. ▶

⁷—Entreprise de consulting spécialisée dans l'organisation du travail, basée dans le Colorado.



©Nicolas Jouvin

Vous évoquez la technique de « l'état présent ». Y avez-vous eu recours ?

C'est un outil que j'ai par la suite régulièrement utilisé. Cela a permis une multitude de choses (voir ci-contre) :

D'une certaine manière, l'« état présent » permet une forme de démocratie interne où tout le monde devient leader. Il est devenu pour moi un outil d'entraînement performant et un outil majeur pour la dynamique de groupe.

[Lien 1 \(https://indd.adobe.com/view/f78b3794-5f39-4fd4-9d8c-b10551f34ebf\)](https://indd.adobe.com/view/f78b3794-5f39-4fd4-9d8c-b10551f34ebf)

Cliquez ici

- un apprentissage de l'expression des ressentis ;
- un apprentissage de l'écoute ;
- accueillir les émotions (ce qui s'avère fondamental lors des compétitions) ;
- favoriser un soutien mutuel ;
- mettre à jour des informations ;
- permettre une bonne synchronisation de l'ensemble du groupe ;
- permettre une bonne synchronisation de l'entraîneur avec le groupe, et donc une meilleure adaptation de l'entraînement ;
- permettre une bonne évaluation du contexte ;
- favoriser l'émergence (j'ai souvent été amenée à déterminer un autre objectif que celui programmé avant la séance).

L'état présent vu par Richard Ouvrard*

« L'état présent permet à chacun de partager son état actuel, sa situation, se mettre au diapason et permettre aux autres de se mettre au diapason avec mon état, mon ambiance interne (physique, émotionnelle, morale ou cognitive). L'état présent génère une décharge énergétique et participe à un apaisement, à l'appropriation, à l'adaptation à un nouvel environnement, à une nouvelle rencontre, à une nouvelle situation (même avec un même groupe). Demain est un autre jour. Enfin l'état présent est une façon d'actualiser les informations en relation avec le sujet qui concerne le rassemblement (ou la rencontre), de situer le groupe (ou l'individu) et d'évaluer ce qui est prioritaire et à partir de là où est chacun. »

*Richard Ouvrard est coach de cadres dirigeants, de cadres techniques, d'entraîneurs et de sportifs de haut niveau. Il a notamment accompagné sur les deux dernières olympiades de Pékin et de Londres des sportifs, entraîneurs et cadres médaillés et champions olympiques.

“ Il m'a été facile de questionner les athlètes, lorsque les règles n'étaient plus respectées. ”

Comment vous y êtes-vous pris pour organiser le travail de votre groupe ?

Le premier point de ma démarche a été de définir collectivement les règles de fonctionnement. Celles-ci sont au service du groupe et peuvent être changées à tout moment. Le groupe détermine ses propres règles. Il lui est alors plus facile de les respecter. L'entraîneur les rappelle au moment opportun. Pour définir les règles de fonctionnement, j'ai proposé au collectif les questions suivantes⁸ : ▶

Qu'est-ce qui est insupportable pour le groupe ?

- × Tensions secrètes
- × Cacophonie
- × Inattention
- × Manque d'investissement
- × Entraîneur trop négatif
- × Stress négatif
- × Et quand il y a un problème ?

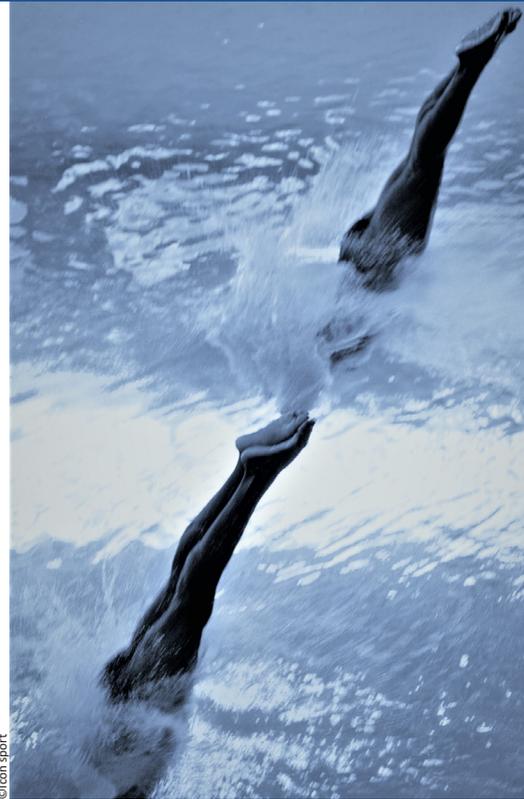
⁸-D'après Philippe Verkindere.

Poser les règles permet un fonctionnement collectif écologique, dans lequel tous les individus se sentent respectés dans leurs valeurs fondamentales. C'est la raison de la question : « *Qu'est-ce qui serait insupportable pour vous ?* »

Les règles ayant été déterminées, les résultats ont été concluants. Il m'a été facile de questionner les athlètes, lorsque les règles n'étaient plus respectées.

Quelle est la règle qui en découle ?

- | |
|---|
| ✓ Se dire les choses, communiquer |
| ✓ Ordre de parole :
1-coach, 2-capitaine, 3-nageuses |
| ✓ Silence quand la musique démarre |
| ✓ Être acteur de son entraînement |
| ✓ Être positif |
| ✓ Se faire confiance, avoir confiance en soi et dans les autres |
| ✓ Faire un break, se réunir un court instant |



© icon sport

Cela engendrait en général un silence absolu, et une reprise de l'entraînement dans de bonnes conditions. Par contre, lorsqu'une athlète avait un comportement qui nuisait au bon déroulement de l'entraînement, il m'était difficile de trouver une solution qui combinait à la fois : la bienveillance pour elle et pour le groupe et la limite à ne pas dépasser. Lors de la deuxième saison, j'ai fortement insisté pour que le groupe définisse une solution en cas de problème. Celle proposée a souvent été utile. ▶

Définir un ensemble de règles est une chose mais c'est insuffisant.

Le deuxième point a été de définir les étapes. Les saisons débutent en septembre et se terminent l'été par une compétition de référence

(championnats d'Europe, du monde ou Jeux olympiques). Au cours des saisons 2012-2013 et 2013-2014, je n'ai pas procédé de manière identique. Mais on peut repérer mes fondamentaux de la dynamique de groupe (Cf. Tableau ci-dessous). ▶

Calendrier des étapes			
Deux « états présents » sont effectués chaque mois			
De nov. 2012 à avril 2013	<ul style="list-style-type: none"> États présents 	<ul style="list-style-type: none"> Accueil, pot de convivialité Présentation de la saison, de l'équipe, de l'encadrement 	Septembre 2013
Avril 2013	<ul style="list-style-type: none"> Revisite des objectifs pour les championnats du monde 	<ul style="list-style-type: none"> Détermination des objectifs de la saison 	Novembre 2013
	<ul style="list-style-type: none"> Compétences requises pour atteindre les objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Détermination des règles de fonctionnement 	
	<ul style="list-style-type: none"> Règles de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Détermination des valeurs des nageuses et des entraîneurs (mise en commun) 	
	<ul style="list-style-type: none"> État présent/compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un logo en cohérence avec les valeurs (Cf. annexes) 	
Mai 2013	<ul style="list-style-type: none"> Débriefing de la compétition préparatoire 	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour des compétences requises pour atteindre les objectifs/étude du différentiel avec l'état présent/plan d'action 	Février 2014
	<ul style="list-style-type: none"> Retours de chacune à l'ensemble du groupe, « ce que j'ai aimé, ce que je suggère » 	<ul style="list-style-type: none"> Affinage du plan d'action pour l'étape 1 	
	<ul style="list-style-type: none"> Actualisation des objectifs pour les championnats du monde 	<ul style="list-style-type: none"> Attentes mutuelles pour l'étape 1 (compétition 1) 	
Juillet 2013	<ul style="list-style-type: none"> Attentes mutuelles 	<ul style="list-style-type: none"> Compétition 1 	Mars 2014
	<ul style="list-style-type: none"> Championnats du monde 	<ul style="list-style-type: none"> Débriefing et mise à jour des expériences pour une mise en action pour l'étape 2 	Avril 2014
	<ul style="list-style-type: none"> Finish, célébration 	<ul style="list-style-type: none"> Attentes mutuelles 	

“ Le groupe a fait preuve d'une logique et d'un ordre d'acquisition propre qui différaient de ceux que j'aurais choisis. ”

À l'intérieur de ces étapes, le collectif énonce les objectifs sur chaque ballet. Les outils de l'accompagnement, comme la réitération et la reformulation (Cf. encadré), permettent d'aider les athlètes à approfondir leurs propos. Cela leur permet d'énoncer des objectifs de manière positive. Il s'agit ensuite de vérifier si les objectifs énoncés sont atteignables (nombre et nature de l'objectif). Cette phase est particulièrement délicate, le groupe doit choisir lui-même de renoncer à certains objectifs. Faisant partie du groupe, je suis également force de proposition. Avant, j'aurais fortement influencé les débats et la nature des objectifs.

« La réitération » fait partie de l'écoute active et consiste à reprendre les mêmes termes que son interlocuteur. Cette technique facilite l'écoute, permettant à chaque interlocuteur de reconnaître ce qui se dit, de le revivre et de le valider (ou pas). Cette écoute encourage le développement et l'émergence d'informations en évitant les projections de l'accompagnateur.

« La reformulation » consiste à redire en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite ce que la personne vient d'exprimer. L'un des atouts de la reformulation est, dans une relation interpersonnelle, de manifester à l'autre que ce qu'on vient d'entendre est acceptable. Sans adhérer au point de vue de l'autre, on donne le droit à son point de vue d'exister, puisqu'on peut le répéter calmement.

Votre groupe vous a-t-il étonné dans sa manière de se prendre en main ?

Au cours de ces deux saisons, j'ai été surprise par les objectifs évoqués. Ils démontraient une connaissance insoupçonnable de la performance en natation synchronisée. Le groupe a fait preuve d'une logique et d'un ordre d'acquisition propre qui différaient de ceux que j'aurais choisis. Cette étape a contribué à modifier mes points de vue, et a renforcé les changements de ma posture d'entraîneur. ►

Il a fallu également définir les compétences requises pour atteindre les objectifs. Cela a constitué une étape essentielle pour la mise en action. Même si je devais avoir ma vision, il restait fondamental que ces compétences soient également déterminées par les athlètes pour correspondre au plus près des sensations vécues. Cela garantissait une meilleure appropriation et efficacité dans l'acquisition. À titre d'exemple, après avoir défini ensemble un objectif, je formule la question suivante : « *De quoi avez-vous besoin comme compétences pour réaliser votre objectif ?* ». La réponse fut : « *Être serrées et alignées sur des parties définies du ballet.* » À cet objectif correspond la compétence suivante : être conscient du positionnement de son corps dans l'espace et bien placer son regard. Cette donnée déterminera un nouveau contenu d'entraînement en relation avec la compétence énoncée. J'ai pu constater l'effet positif de cette démarche sur le groupe. Une forte mobilisation a suivi chaque échange. Mon énergie s'est alors déployée au service du maintien du cadre choisi ensemble (objectifs, acquisition des compétences), et non plus sur l'engagement et la motivation du groupe.

“ *J'encourage chaque nageuse à s'exprimer sur son vécu avant et pendant la prestation de compétition.* ”

Votre méthode s'appuie aussi sur le débriefing. Comment le menez-vous avec votre groupe ?

Le troisième point de ma démarche a été l'accompagnement du groupe dans le débriefing de la compétition afin que celui-ci soit un véritable moteur des évolutions. J'ai établi une différence dans la conduite d'un bilan collectif quand les événements à traiter étaient vécus normalement ou avec ▶



©Nicolas Jouvin

une forte charge émotionnelle. Dans le premier cas, les ressentis de chaque membre du groupe peuvent être abordés sans établir de précautions particulières. À titre d'illustration, lors du retour de la compétition préparatoire pour les championnats du monde, je décide de faire un long bilan. Je souhaite continuer à dérouler les étapes de manière méthodique, en prenant le temps. J'ai la sensation de m'adapter à l'évolution du groupe et de suivre « son tempo ». J'encourage chaque nageuse à s'exprimer sur son vécu avant et pendant la prestation de compétition. Puis après avoir regardé la vidéo, je demande à chaque membre du groupe d'observer le différentiel entre les objectifs désirés et leur réalisation à la compétition. Je les invite à faire des retours positifs afin de permettre un ancrage positif.

Qu'est-ce qui ressort de leurs observations ?

Il se dégage alors des réussites et des points d'amélioration à effectuer. J'appelle alors chacune à rebondir sur les actions à mettre en œuvre, à faire des suggestions, ce qui est déterminant pour faire émerger une attitude bienveillante quant au progrès à réaliser. J'ai alors pu observer une mise en marche de l'intelligence collective. Il en a découlé des propositions de contenus d'entraînement que je n'aurais pas imaginées. Par exemple, pour s'imprégner du rythme, mettre la musique en boucle le plus souvent possible la journée de l'épreuve ou obtenir 80% de réussite à l'entraînement sur les éléments techniques, en effectuant 10 répétitions successives, s'évaluer et se fixer des défis.

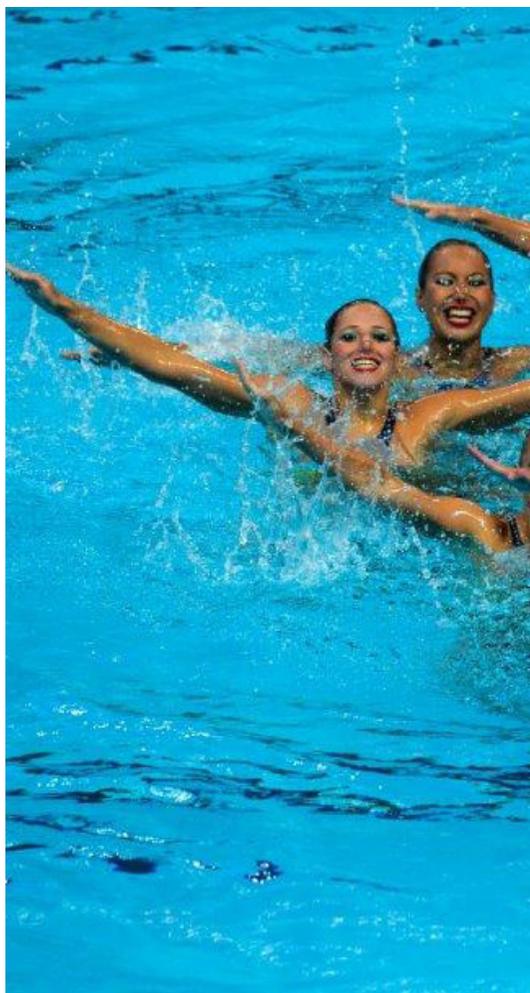
Le groupe est devenu force de proposition et a établi un plan d'action jusqu'aux championnats du monde. Mon rôle a consisté à réitérer et à reformuler les propos ainsi que de proposer des scénarios possibles face au contexte rencontré. Le groupe a décidé et pris ses responsabilités. Je faisais confiance au groupe. ▶



Le débriefing ne s'achève pourtant pas là...

Il s'est poursuivi par l'utilisation de deux procédés qui concernent la relation entre chaque membre du groupe. Le premier consiste à ce que chaque athlète s'exprime sur chaque membre du groupe (entraîneur compris) en évoquant « *Ce qu'il (elle) a aimé à propos de chaque personne et ce qu'il (elle) suggère.* » L'expérience a été captivante. Les athlètes ont eu de la difficulté concernant les suggestions, énonçant de prime abord des points négatifs. J'ai alors sans relâche insisté sur le terme « suggestion ». La formulation positive de la suggestion a eu un grand impact positif. À cette occasion, une athlète a entendu à plusieurs reprises la même suggestion par différents membres du groupe ; là où mes efforts sur le sujet étaient vains, depuis plusieurs mois. Cette forme de débriefing a permis une remise en question immédiate de la part de l'intéressée. [Lien 2 \(https://indd.adobe.com/view/d6eae4e0-c33f-4fff-b55d-f8fea7e805b2\)](https://indd.adobe.com/view/d6eae4e0-c33f-4fff-b55d-f8fea7e805b2) 

Le deuxième consiste à énoncer des « attentes mutuelles » avant ou à l'issue de chaque compétition. Chaque membre d'un groupe



© Icon sport

énonce ses attentes à l'encontre des autres membres. Ce procédé a pour effet d'impliquer, en donnant une importance à chacun de manière singulière. Positionné à la fin des compétitions, ce type de ►



“ *Chaque membre
d'un groupe énonce ses
attentes à l'encontre
des autres membres.* ”

retour porte sur « un avenir désiré ». En ce sens, il produit un effet dynamique. De mon point de vue, cela fédère le groupe, implique et responsabilise chaque membre (moi y compris), détourne l'attention des

inquiétudes vers une posture dynamique, apporte un soulagement et une envie d'être performant. [Lien 3 \(https://indd.adobe.com/view/0c0f2022-730f-4a2b-9074-e03de1c8d214\)](https://indd.adobe.com/view/0c0f2022-730f-4a2b-9074-e03de1c8d214)



“ ... une grande créativité, qualité essentielle pour développer l'unicité de la performance de haut niveau. ”

Dans l'hypothèse d'une compétition chargée en émotions, opérez-vous de la même façon que lors d'une compétition « lambda » ?

Dans le cas d'un débriefing d'une situation vécue avec une charge émotionnelle forte, j'ai pu utiliser la technique d'un commandant du GIGN. Il préconise de débiter par un bilan technique des actions réalisées pour limiter la charge

émotionnelle en cas d'intervention difficile, et permettre à chacun de s'exprimer sur un domaine plus neutre. Les événements problématiques peuvent alors être traités plus tard dans la séance. J'ai ajouté à ce procédé une autoévaluation de chaque membre du groupe sur les attentes mutuelles énoncées lors de la précédente compétition. Cela a permis de faire émerger en douceur les ressentis sur l'événement problématique. [Lien 4 \(https://indd.adobe.com/view/7010c9ae-9582-4a89-95d7-62621abc0417\)](https://indd.adobe.com/view/7010c9ae-9582-4a89-95d7-62621abc0417)

▶ Cliquez ici





Le voyage sur ce chemin pavé de questionnement, qui vous a transformée et auquel vous nous avez conviés, arrive à son terme. Avant de vous quitter, auriez-vous une dernière idée, un dernier enseignement à partager ?

Je vais reprendre les propos de Jean-François Noubel (fondateur du centre de recherche en intelligence collective, NDLR) : « *L'arbre qui tombe fait plus de bruit que la forêt qui pousse.* » L'arbre qui tombe nous amène à détecter un signal fort. Chez l'humain, notre narratif se séquence autour des signaux forts. Le narratif collectif s'organise autour de ces signaux forts. Si je veux voir la forêt qui pousse, je vais devoir me laisser pénétrer de signaux faibles, posture qui me demande d'investir du temps et de travailler une qualité d'écoute et d'observation. Ces faibles signaux sont apparus lors du déroulé des étapes au cours de la saison et lors

des expériences en modélisation symbolique. D'autres réalités se sont révélées comme les stratégies et les ressources développées par les athlètes. Elles sont source d'une grande créativité, qualité essentielle pour développer l'unicité de la performance de haut niveau. Une valeur forte a émergé progressivement, celle « d'oser l'intelligence collective » afin d'en finir avec une certaine verticalité. Il ne s'agit plus de décider du seul point de vue de « l'expert » ou du décideur mais de prendre en compte les différents points de vue. Cela m'amène à débiter une réflexion différente sur le rôle d'un entraîneur, d'un manager ou d'un leader, et d'envisager d'autres possibles dans les organisations en général (fédérations, associations, politiques...). Le développement de l'intelligence collective fait partie d'une des trois sphères du développement durable : environnemental, économique et social. ■

