

Réflexionsport

Numéro spécial

EXTRAIT

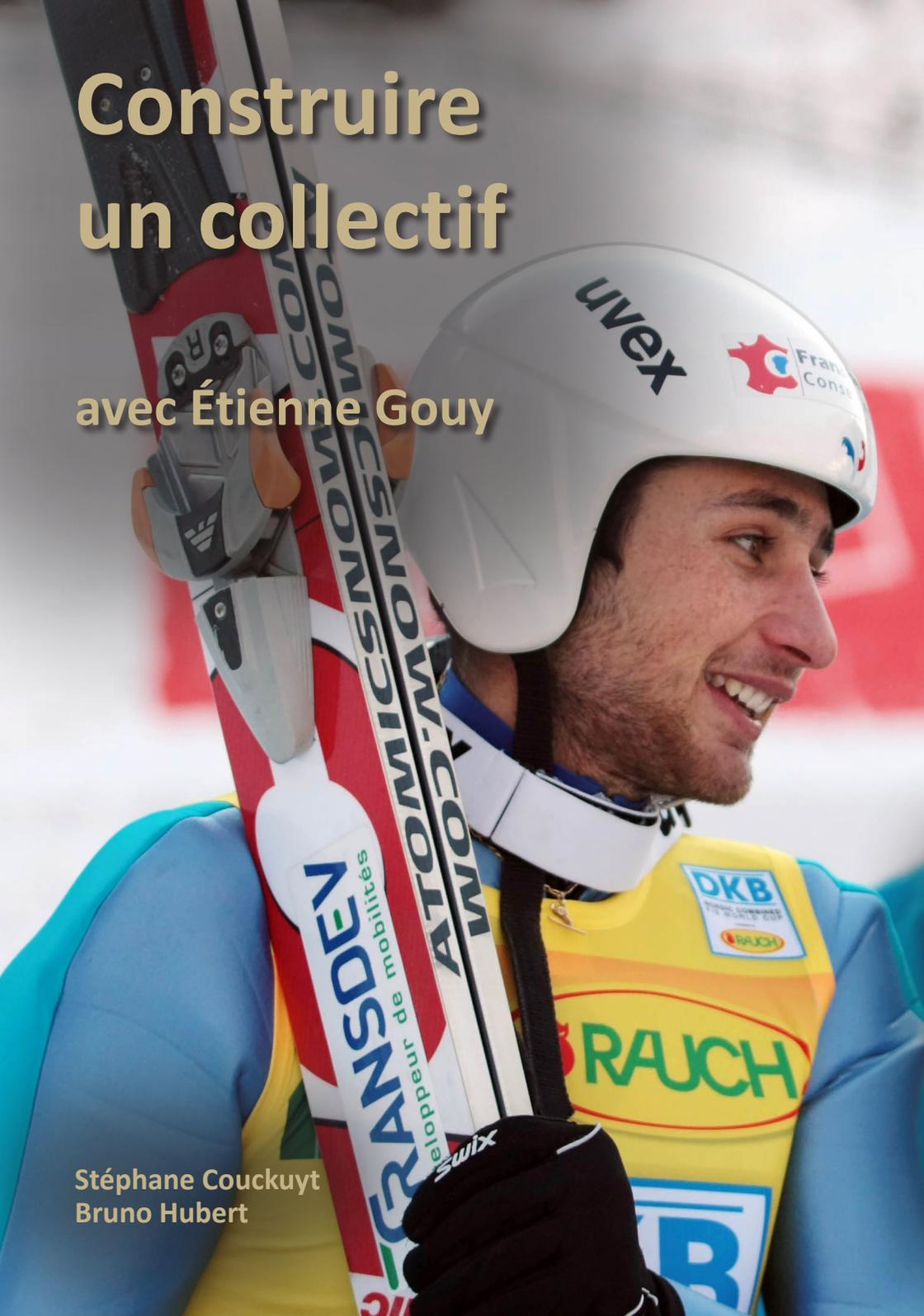
Construire
un collectif
avec Étienne Gouy



Construire un collectif

avec Étienne Gouy

Stéphane Couckuyt
Bruno Hubert





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

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

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

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

Fixer des objectifs et arpenter le chemin du projet de performance

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

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

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

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

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

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

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

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

« Ce qui nous inspirait c'était vraiment le fait de savoir où était l'objectif, et on savait qu'on avait des étapes à traverser et nous les avons pleinement vécues.

On n'a pas dit : "on va tout de suite aller chercher une médaille", parce qu'on savait très bien qu'on n'avait pas le niveau dans la hiérarchie mondiale. On est monté progressivement en puissance. Du coup, on a eu vraiment de très bonnes bases, ce qui nous a permis après de nous exprimer pleinement. »

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

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

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

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

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

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

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

- Les types de management dits participatif et coopératif : « cette participation concerne la définition des objectifs de travail quotidiens ou à plus moyen terme, mais aussi la formalisation et l'intégration de valeurs, d'états d'esprit centrés sur une volonté de cohésion interne de l'organisme et sur l'implication, souvent individuelle, au sein de groupes » (Barbier, 1989, p. 1) ;
- La théorie Z développée par William Ouchi après des études de cas de la productivité d'entreprises japonaises, avec des notions de culture d'organisation, de discussions pour trouver des solutions.

- La notion de Kaizen, associée à la théorie Z et au toyotisme (Bevort, 2013), qui consiste en une amélioration continue par les agents de l'organisation eux-mêmes (p. ex. le staff et les athlètes d'une équipe de France). Guy Ontanon évoque d'ailleurs le Kaizen dans le numéro 54 d'*INSEP le Mag* (2023).
- Les travaux d'un collectif qui est allé dans quarante-quatre entreprises industrielles de divers domaines (Appelbaum *et al.*, 2000). Ces travaux montrent que la performance atteinte par l'industrie est inversement corrélée au stress, et au contraire directement corrélée au partage de savoirs et de pouvoirs par les managers, et à des agents qui ont davantage de responsabilité et d'autonomie que dans les industries les moins performantes.

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

Cohésion de groupe et émulation

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

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

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

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

« Le groupe, on est obligé que ça se passe bien, on passe plus de 200 jours ensemble. Au départ, il y en avait certains qui ne s'entendaient pas forcément très

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

on ira." Rester soudés vers l'objectif, même quand il nous échappait. »

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

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



Éviter et désamorcer les tensions au sein du groupe

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

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

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

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

Un coaching individualisé, visant à éduquer et responsabiliser

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

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

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

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

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

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

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

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

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

« [Quand il était lui-même SHN] une de mes idoles était français, j'ai eu la chance de courir avec lui. Il m'a fait comprendre... ce n'était pas le plus doué de sa génération, mais il travaillait beaucoup. J'avais l'impression que c'était quelqu'un qui se mettait une ligne et puis qui la suivait. C'était quelqu'un qui ne lâchait rien, il savait vraiment ce qu'il faisait à l'entraînement et pourquoi. Plus tard, devenu alors entraîneur, j'ai eu à encadrer un groupe de jeunes athlètes très doués qui devaient leur réussite plus à leur qualité qu'à leur travail. Pour leur faire comprendre l'importance de l'entraînement, je leur ai parlé de cet athlète : "Les gars, moi, mon idole, je

peux vous dire qu'il était deux fois moins doué que vous, par exemple pour le saut, il n'avait pas forcément l'anatomie. Vous, vous êtes taillés comme des bêtes de course, sauf qu'il y a un truc qui est important, c'est ce que vous allez décider et le mental." De toute façon, on sait que la performance part du mental : "Qu'est-ce que vous voulez faire ? pourquoi vous êtes là ? Posez-vous les questions. Parce que si vous êtes là pour vous amuser, très bien, mais ça n'ira pas loin, parce que maintenant le haut niveau, c'est composé de gens doués et qui travaillent. Être doué ça amène à un niveau, mais ça n'amène pas au haut niveau." »

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

« Championnats du monde en 2009 en "par équipe", format où chacun fait un saut et après l'équipe fait un relais 4x5 km. L'équipe gagne le saut – on avait vraiment un super niveau de saut –, on pensait vraiment aller jouer une médaille, et c'est vrai que [il rit] un athlète n'a pas vraiment respecté les consignes. Je pense que le stress, le fait de sentir qu'il était potentiellement médaillable, ça lui a enlevé de la lucidité. Le stress l'a sorti de la course et il est parti à fond, et en fait au bout de 3 km il a complètement explosé. Et du coup, il a mis le relais hors circuit. Les autres lui en ont voulu un petit bout de temps, et c'est vrai que j'ai dû faire des réunions de crise en rappelant qu'on gagne à quatre et qu'on perd à quatre, et que c'était l'expérience qui rentrait, le fait de perdre un peu de lucidité, que ça aurait très bien pu arriver à un autre. Des choses

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

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

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

Si la connaissance de chaque sportif va croissante au fur et à mesure du temps passé ensemble et du recul réflexif, la réflexivité est augmentée avec des notes qu’il prend et un accompagnement par une personne externe, outils mobilisés à une époque où

Étienne est moins expérimenté. Il évolue dans ses manières d’intervenir :

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

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

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

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

Aller plus loin : propos de pairs experts

À partir de différents projets de capitalisation des savoirs issus de l'expérience professionnelle d'entraîneurs experts sur les deux olympiades précédentes, d'autres points de vue viennent enrichir ces dimensions de management humain¹.

Étienne veille, avec les sportifs, à chercher constamment quoi faire pour atteindre les objectifs. C'est une posture proche de celle adoptée par Alexis Besançon (aviron, olympiade Tokyo), qui termine presque systématiquement les stages et compétitions sur un échange du type : « Qu'est-ce qu'on peut améliorer ? Vous, moi ? Est-ce que vous avez déjà des pistes ? » Chaque début de stage fait l'objet d'un rappel : « Voilà ce qu'on s'est dit la dernière fois », contribuant à la responsabilisation et à l'émergence de nouvelles propositions : « Voilà ce à quoi j'ai pensé » et d'un nouveau questionnement : « Est-ce que vous avez pensé à autre chose ? » Cette démarche, fondée sur un questionnement

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

et des échanges, permet de co-construire. Le chemin est construit à partir de « ce qu'ils ont en eux » [les rameurs] et de la trame générique d'entraînement : « C'est leur projet aussi, c'est là où c'est important, ne pas faire des athlètes juste des consommateurs finalement. » Guy Ontanon (athlétisme) est aussi dans une recherche de perfectionnisme réciproque, et donc de définition et réévaluation régulière des objectifs communs.

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

sont à tour de rôle entraîneurs, séance après séance.

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

Étienne utilise des moments de vie extra-sportive pour mieux connaître le sportif. Pierre-Yves Chatelon (cyclisme sur route espoir, olympiade Tokyo) est dans la même optique. Si ces deux entraîneurs mettent à profit des moments incontournables de stages ou compétitions, Guy Ontanon (athlétisme sprints, *Réflexions*

Sport, 12) avait pour sa part ajouté, sur l'olympiade Rio, des temps communs, volontairement. Par exemple, partager les déjeuners à la cafétéria de l'INSEP avec les sportifs. Ces moments peu conventionnels permettent de mieux connaître les sportifs, voire d'en apprendre plus qu'à l'entraînement : « Je me suis mis à manger avec mes athlètes, et là, je me suis rendu compte que je découvrais plein de choses [...] les gars vont s'exprimer, ils vont parler de leur vie, ils vont parler de certaines choses. » Cela est utile *a minima* pour mieux intervenir à l'entraînement, faire passer un message à table, mais aussi éclaircir un point avec un athlète à la suite d'un entraînement. En procédant ainsi différemment, il estime que le groupe « a pris une très forte stabilité [...] je n'ai jamais eu de groupe soudé comme cela ». Sans rentrer dans la vie privée de chacun, les

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



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

Étienne a souligné inscrire son coaching dans une quête du sens des actes pour le sportif, de responsabilisation, et s'appuyer pour ce faire sur une connaissance de chaque sportif. Pierre-Yves Chatelon, aux côtés des espoirs – futurs coureurs cyclistes professionnels – utilise le débriefing pour travailler sur le sens des actions et la responsabilité dans la performance exprimée. Cécile Avezou (escalade) se positionne comme accompagnatrice : tantôt laisser expérimenter, tantôt remettre sur des rails, tantôt co-élaborer, tantôt accompagner le sportif dans ses explorations. Pour choisir la bonne posture au bon moment, elle se base aussi sur une connaissance de l'athlète, grâce à des analyses tant subjectives qu'objectives. Elle échange en tête à tête avec chaque grimpeur. Le sportif s'exprime en premier, puis Cécile interagit en fonction, les deux étant dans la co-construction, coacteurs

de la progression et de la performance. Hugues Obry propose aux sportifs un cadre commun autour d'ambitions élevées et atteignables au début de l'olympiade de Rio, puis vise tout au long de l'olympiade à rendre autonome les sportifs afin qu'ils soient acteurs de leur entraînement et davantage responsables du résultat. Ne pas subir l'entraînement, ne pas être dans la routine et la consommation, mais être au contraire un sportif engagé dans une quête (connaissance de soi, sens de ses actions, fixation d'objectifs, implication dans le projet) est un propos transversal chez plusieurs entraîneurs experts. ■

Bibliographie

- Appelbaum, E., Bailley, T., Berg, P. et Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Barbier, J.-C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. *Recherches et Prévisions*, 16(1), 1-17. <https://doi.org/10.3406/caf.1989.1353>
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?, *Participations*, 5(1), 33-51. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0033>
- Couckuyt, S. (2016). Guy Ontanon, entraîneur national d'athlétisme, le coach « insatisfait ». *Réflexions Sport*, 12, 4-27.
- Fukazawa-Couckuyt, S. (2017). Jean-Pierre Guyomarc'h, « l'alchimiste du pentathlon ». *Réflexions Sport*, 17, 44-63.
- Fukazawa-Couckuyt, S. (2018). Alexis Coquet, « former les générations futures ». *Réflexions Sport*, 18, 45-61.
- Guyomarc'h, J.-P., Fukazawa-Couckuyt, S. et Guémard, S. (2019). Entre Rio et Tokyo, le pentathlon moderne sur la route des Jeux. *Réflexions Sport*, 23, 33-47.



INSTITUT NATIONAL DU SPORT, DE L'EXPERTISE ET DE LA PERFORMANCE

11, avenue du Tremblay - 75012 PARIS
Tél. : 01 41 74 41 00

www.insep.fr     



TOYOTA

VISA

PARTENAIRES MÉDIAS

france•tv

Le Parisien