

# Réflexionsport

Numéro spécial

# EXTRAIT



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



avec Benjamin Bonnaud  
et Jean-Maxence Berrou

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

avec Benjamin Bonnaud  
et Jean-Maxence Berrou

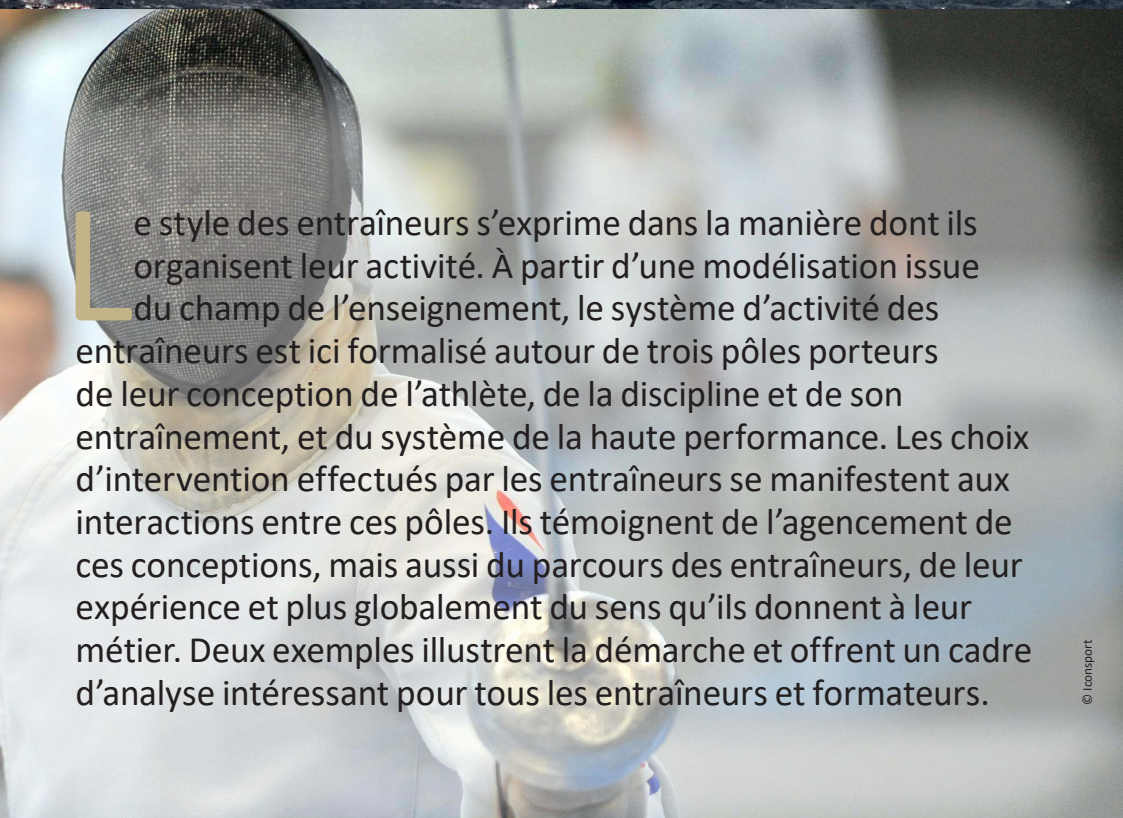
Florian Ouitre  
Lydia Deret  
Vincent Le Croller  
Serge Guémard







© Florian Oubtre



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

© Itransport

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

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

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

À l'origine du système d'activité de l'entraîneur ou du chef de projet se trouve le système didactique de l'enseignant. En tant que didacticiens et formateurs d'enseignants, la tentation était grande de faire le parallèle entre ces deux activités d'intervention et de transmission. Rapidement, nous avons pu dire en les côtoyant que l'activité des entraîneurs était une activité didactique, au sens où la didactique s'intéresse

conjointement aux conditions de la transmission des contenus par l'enseignant et aux conditions de l'acquisition des connaissances par l'apprenant. L'idée nous est donc venue de transposer ce modèle de l'activité didactique des enseignants à l'activité des entraîneurs en considérant le système de tensions qui se joue entre les pôles et les préoccupations que ces tensions génèrent.

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

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

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

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

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

## Des pôles et des conceptions

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

- une conception de l'athlète ou des athlètes qu'il entraîne et de leur place dans le processus d'entraînement ;

- une conception de la discipline sportive et des processus d'entraînement (les savoirs de référence de l'entraîneur) ;
- une conception de l'organisation institutionnelle de la haute performance et du rôle présumé que l'entraîneur doit et peut y jouer.

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

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

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

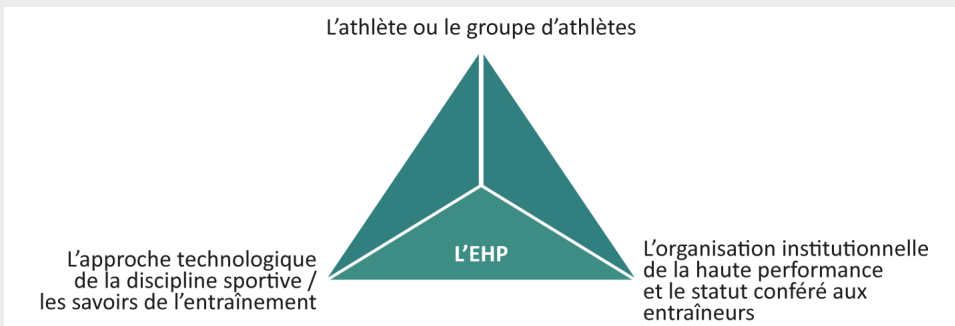


Figure 1 – Les pôles du système d'activité de l'entraîneur de haute performance.

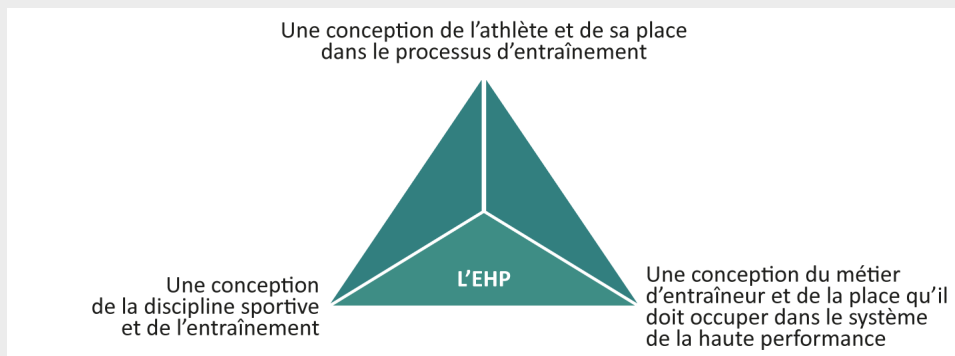


Figure 2 – Le système d'activité de l'entraîneur de haute performance.

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

Une conception de la discipline sportive dans laquelle il faut performer et une conception de l'entraînement au sens large. On évoque ici les savoirs de référence de

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

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



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

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

## **Des pôles aux logiques hétérogènes qui génèrent des préoccupations**

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

À l'interaction entre le pôle de l'athlète et le pôle institutionnel de la haute performance, la préoccupation de l'entraîneur

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

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

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

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

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

Les propositions et les choix effectués par les entraîneurs sont les solutions que ces derniers apportent pour gérer les préoccupations évoquées ci-dessus. Ces

solutions se traduisent par des activités : de co-construction et de partage du projet d'entraînement et de ce qu'il va impliquer pour la première préoccupation ; de production de techniques d'entraînement pour la deuxième, qui prennent en compte les avancées de la recherche dans le domaine, les caractéristiques de l'athlète ou des athlètes tout en s'inscrivant dans la politique de la fédération ; de régulation du processus d'entraînement et des compétences pour la troisième préoccupation.

### Quelques remarques pour conclure

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

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



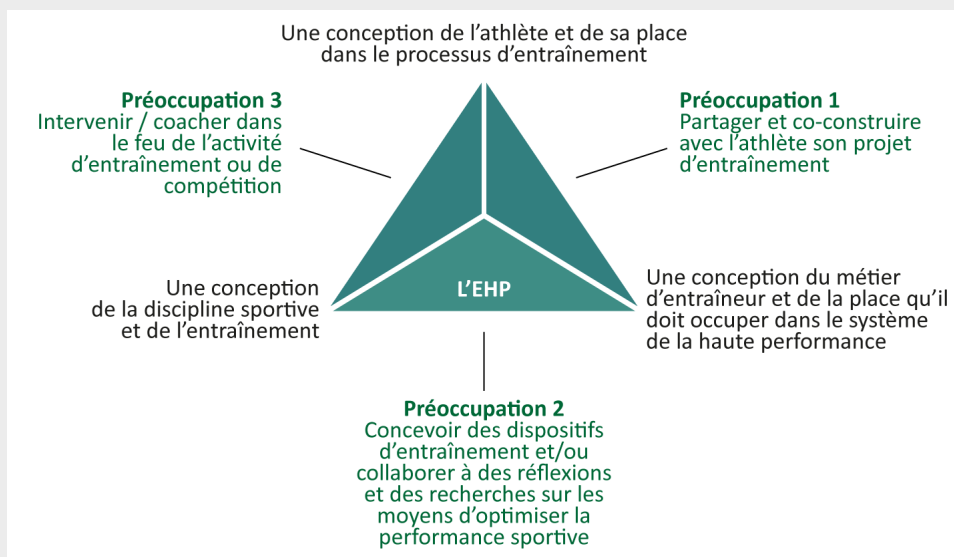


Figure 3 – Le système d'activité de l'entraîneur de haute performance et les préoccupations qui organisent son activité.

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

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

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

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

## Qui est Benjamin Bonnaud ?

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

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

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

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

Tableau 1 – Les conceptions qui organisent l'activité d'entraîneur de Benjamin Bonnaud.

Une conception de l'athlète et de sa place dans le processus d'entraînement
Un sujet-athlète qui a des idées, des conceptions, des représentations sur l'activité voile, sur l'entraînement dans cette activité.
Un sujet-athlète qui a sa propre écologie de vie. Un sujet-athlète qui se doit d'être loyal et authentique.
Un sujet-athlète qui a des droits et des obligations et qui est responsable devant les choix qu'il doit faire.
Un sujet-athlète qui doit pour performer trouver du sens dans ses actes, une condition pour se dépasser et trouver une forme d'accomplissement personnel.
Un sujet-athlète qui est finalement le meilleur capteur qui existe.
<b>Un sujet-athlète responsable, authentique, engagé et qui a sa propre singularité dans son approche de la compétition et de l'entraînement en voile</b>

Une conception du métier d'entraîneur et de la place qu'il doit occuper dans l'institution haute performance
Un entraîneur qui porte une attention singulière à ses athlètes, tous différents, même en équipage.
Un entraîneur à l'écoute des « signaux faibles » au sein d'un collectif d'équipages et au sein même d'un équipage.
Un entraîneur qui entraîne différents équipages au sein d'un même collectif pour une seule place aux JO. Ce qui implique des conséquences certaines dans le travail du collectif.
Un entraîneur qui cherche à comprendre, apprendre, découvrir, augmenter chaque athlète pour qu'il réalise sa performance. L'enjeu est de comprendre ce qu'un athlète a en lui de fort, de puissant, potentiellement utilisable dans son activité sportive.
Un entraîneur qui entraîne sur plusieurs supports et dans différentes configurations (pratiques mixtes ou non).
Un entraîneur qui varie les types d'entraînement. Ceux en équipe de France, en autonomie, avec des spécialistes, entre athlètes eux-mêmes, avec les « étrangers ».
Un entraîneur qui intègre dans le projet le « référent de cœur » de l'athlète comme un élément structurant et nécessaire, puisqu'il est aidant.
Un entraîneur authentique, ce qui suppose qu'il se connaisse et ne veuille pas être quelqu'un d'autre.



Un entraîneur qui définit un fonctionnement global, discuté avec les athlètes, un projet qui s'inscrit dans un mode de fonctionnement malléable qui n'enferme pas, tout en assurant de la transparence et de l'équité, et dans lequel les athlètes peuvent développer leur singularité.

Un entraîneur qui co-construit le projet de chaque équipage en définissant l'impact des déterminants de la performance, leur priorité, comme faire la part des choses entre l'urgent-important et l'important-moins-urgent et en tenir compte dans la planification de son travail.

Un entraîneur dont le rôle est d'augmenter ses athlètes et de les responsabiliser devant leurs choix pour performer. S'ils mettent du sens dans leur choix, leur engagement sera là. Charge à l'entraîneur d'aider dans la cohérence de ces choix pour leur performance.

Un entraîneur qui objective et hiérarchise les performances des athlètes.

Un entraîneur qui construit et formalise de nombreux outils pour analyser l'activité avec les athlètes.

Un entraîneur qui se forme au coaching et qui n'hésite pas à faire appel aux « optimisateurs de la performance », quelle que soit leur spécialité, à partir du moment où elle est aidante et qu'elle permet de rendre l'athlète plus autonome.

**Un entraîneur authentique, responsable et engagé qui manage un projet exigeant. Il est encourageant, transparent et équitable. Il permet à un collectif d'équipages (en concurrence aux JO) de travailler ensemble suivant des modalités choisies par le collectif, chaque athlète pouvant développer ses points forts dans son rôle d'athlète de haut niveau.**

## Une conception de la discipline sportive et de l'entraînement

Une activité voile définie de la manière suivante : une équipe de rugby (collectif) qui joue aux échecs (dimension intellectuelle tactique) dans une Formule 1 (sport mécanique, haute technologie, mais aussi espace restreint).

Une activité voile où il faut aller plus vite que les autres au bon endroit dans un contexte imprévisible, incertain, bruyant et passionné (passionné au regard des enjeux exacerbés pour ces JO à domicile).

Une activité voile où les facteurs techniques et technologiques sont déterminants (phénomènes hydrodynamiques et aérodynamiques, etc.) pour aller vite. La vitesse est importante pour performer.

Une activité voile où le plan psychologique est central dans la performance. Comment conserver le plus haut pourcentage d'utilisation de ses ressources dans les moments à forts enjeux ?

Une activité voile où l'un des enjeux psychologiques est d'exprimer à fond sa singularité – car c'est là que les athlètes sont bons – pour réaliser excessivement bien des choses simples au moment souhaité. Cela suppose de l'écoute et du questionnement de la part de l'entraîneur et des spécialistes.

Une activité voile où les ingrédients de la performance sont multiples : technologiques, techniques, tactiques, communication à bord, manœuvres, financiers, etc.

**Une activité voile où il faut bien « starter » (départ), aller vite (vitesse), au bon endroit (tactique stratégie), par une communication adaptée, en pilotant au mieux ses émotions et ses besoins, pour faire un peu moins d'erreurs que ses adversaires sur une semaine de compétition à forts enjeux.**

Ces trois conceptions orientent fortement l'activité de Benjamin Bonnaud et déterminent ses choix en matière de stratégie d'entraînement et de préoccupations lorsqu'il entraîne ses athlètes. Si on reprend l'analogie musicale, ces conceptions provoquent chez Benjamin Bonnaud une orchestration et une interprétation bien spécifique de son système d'activité. On pourrait dire que cela constitue son style d'entraîneur (Clot *et al.*, 2000).

## Le genre et le style

Le genre professionnel est un « système ouvert de règles non écrites » (Caroly et Clot, 2004, p. 46), et un « corps d'évaluations partagées [entre les pairs] qui règle l'activité personnelle de façon tacite » (Clot, 2000, p. 275).

« Si l'aspect normatif donne consistance et pérennité au genre, [...], c'est parce qu'il est simultanément une ressource pour affronter les exigences de l'action, qu'il est aussi l'objet des ajustements et des retouches de ceux qui en font leur instrument. C'est ce travail d'ajustement du genre pour en faire un instrument de l'action que nous désignons comme le style de l'action. C'est une sorte

d'affranchissement à l'égard de certaines contraintes génériques » (Clot *et al.*, 2000, p. 3).

## Des conceptions à la mise en œuvre

Nous allons à présent, toujours à partir des différentes données recueillies, envisager comment Benjamin Bonnaud gère son système d'activité. Ces choix de mises en œuvre constituent ses clés de performance.

Pour la première préoccupation, trois intentions organisent prioritairement l'activité de Benjamin pour partager et co-construire avec l'athlète son projet d'entraînement.

**Préoccupation 1 : S'appuyer sur l'expertise de l'athlète et sur le « déjà-là » de ses pratiques d'entraînement en les valorisant pour mieux partager les orientations du projet d'entraînement et ses exigences.**

- en prenant en compte les représentations des athlètes et en leur faisant prendre conscience de leur potentiel et de l'énergie qu'ils ont en eux ;

- en leur apprenant à se dépasser pour développer le « wahou intérieur » ;
- en définissant les règles de fonctionnement du collectif (organiser la collaboration, s'accepter mutuellement, partager les règles d'accès au collectif) pour jouer le jeu du projet, le sécuriser et tenir l'or olympique.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation :

« Je me suis rendu compte que ce n'était pas la médaille pour la médaille qui me passionnait dans le haut niveau, mais le dépassement, apprendre, et le dépassement de ce qu'on croyait possible. Et c'est ce qui guide un peu aujourd'hui mon parcours et ma manière de faire : essayer, en tant qu'entraîneur déjà, par ce que je vais permettre, et les athlètes eux-mêmes, essayer de casser les freins, de développer le wahou intérieur. Wahou j'ai fait ça moi. J'en étais capable ? Wahou c'est génial [...] Et développer le wahou intérieur, ça marche aussi pour l'entraîneur, c'est-à-dire que, à titre personnel, c'est ce qui donne du sens à ma pratique. »

« Le wahou intérieur, c'est le sentiment d'avoir réalisé quelque chose qu'on ne se serait jamais cru capable de faire ou en tout cas quelque chose qui nous remplit intérieurement. Ce bonheur qui vient des tripes. Voilà. Et ça, c'est le wahou intérieur. »

« Donc c'est vrai que quand la fédération parle, il faut la médaille, il faut la médaille... voilà je ne suis pas tellement là-dedans.

J'ai surtout envie que les gens s'accomplissent et s'ils s'accomplissent, normalement ils devraient avoir la médaille. Donc... voilà. »

« Je peux amener du contenu pendant des heures et je peux faire un monologue. Mais ça ne sert à rien, donc il faut vraiment que je questionne pour partir de leurs représentations. Je vais prendre leurs représentations et je vais aller ajouter des choses pour essayer de les aider à cadrer, mais d'eux-mêmes. »

« Mais il ne faut pas enfermer. C'est le point d'équilibre à donner dans tout le projet que je mène, c'est cadrer les choses, donner un fil conducteur, des règles de fonctionnement, des points d'étapes clairs, mais sans jamais enfermer les choses. »

« Je l'ai ressenti avec deux-trois émotions que j'ai pu voir chez des athlètes quand ils se sont dépassés et pas forcément quand ils ont gagné d'ailleurs. Mais quand j'ai vu dans leurs yeux qu'ils étaient fiers de ce qu'ils avaient fait. Et ça, c'est ce qui me remplit dans ce métier-là. »

« L'autre truc c'est que je sais que je lis assez bien les gens, j'arrive assez bien à aller chercher au fond de ce qu'ils sont. Ça veut dire que même s'ils me racontent quelque chose, je suis capable de lire que c'est exactement l'inverse qu'ils ont à l'intérieur et donc d'aller poser la question qui va vraiment les mettre devant leur réalité. »

**Pour la deuxième préoccupation, six intentions organisent prioritairement l'activité de Benjamin pour concevoir des**



dispositifs d'entraînement et/ou collaborer à des réflexions et des recherches sur les moyens d'optimiser la performance sportive.

## **Préoccupation 2 : Varier les modalités d'entraînement (supports différents, équipage, plan d'eau, etc.) pour enrichir les expériences et en des occasions de documenter et de formaliser la performance et d'orienter les choix techniques.**

- en activant ses réseaux et en allant chercher les bonnes ressources pour les mettre au service du fonctionnement du collectif ;
- en s'outillant, en se documentant, en observant, en expérimentant, en hiérarchisant et en sélectionnant les bonnes informations pour assurer ses choix, se donner des priorités et pouvoir décider du meilleur scénario ;
- en documentant la performance et en la formalisant dans des outils pour l'action en lien avec le ressenti des athlètes ;
- en variant les formes de pratiques d'entraînement (composition des équipages, changement de support, changement d'entraîneurs, etc.) ;
- en se donnant les moyens par l'observation d'envisager les choses autrement.
- en tenant le juste équilibre entre cadrage pour performer et dimension humaine du projet, entre logique d'entraînement et écologie personnelle de l'athlète.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation :

« En gros, mon travail c'est d'utiliser cette diversité-là et de la synthétiser

comme je vais aussi pousser chaque athlète à aller chercher dans son réseau et de le mutualiser autour d'une équipe, ce qui veut dire que je travaille aussi en amont pour sécuriser les gens pour travailler en équipe, donner de l'information en équipe. »

« Je sécurise les règles du projet, les règles d'interaction entre les gens, à la fois entre les athlètes, mais aussi entre les athlètes et le staff [...] Et c'est très important que les athlètes sentent une certaine équité et une certaine mécanique de fonctionnement quels que soient les noms. »

« L'aspect psychologique, c'est fondamental. Pour moi c'est un sujet qui est central, complètement central dans la performance : comment tenir bon dans les moments à forts enjeux. »

« Les points forts, les points faibles, on va distinguer l'urgent de l'important, on va le planifier dans le temps. »

« Ensuite, il y a plein d'objectifs possibles, on peut commencer par le technologique, la tactique, la communication, mais globalement moi j'utilise pas mal la matrice d'Eisenhower, quelque chose comme ça, d'urgent-important. Donc je vais plutôt dire, voilà ce qui est urgent-important ? Qu'est-ce qui est important, mais moins urgent ? Et donc l'urgent et l'important, on va le prendre et on va le mettre sur un planning et donc là j'ai une petite base : Quel est l'objectif ? Qu'est-ce qu'on attend de cet objectif ? »

« Les athlètes, le chercheur, des fois un spécialiste vitesse. Je fais venir une

autre personne pour apporter une intelligence collective et on décrypte.

Et le décryptage ça va être de dire :

Tu vois, à tel moment, comment tu sentais le bateau ? Je le sentais stable, il était bien dans les appendices, il y en avait dans la barre. Je sentais bien un point d'équilibre sur le bateau.

Donc l'aspect sensitif et donc à ce moment-là, qu'est-ce que nous disent les chiffres, Paul, tu peux nous dire ? »

Pour la troisième préoccupation, quatre intentions organisent prioritairement l'activité de Benjamin pour intervenir et coacher dans le feu de l'activité d'entraînement ou de l'activité de compétition.

### **Préoccupation 3 : Observer les athlètes, lire leur corps, accueillir leurs ressentis et leurs impressions pour réguler et ajuster son intervention.**

- en sollicitant et en accueillant les impressions, les convictions, les expériences pour les aider à prendre des décisions stratégiques-tactiques, à orienter les choix de réglages ou les choix techniques ;
- en croisant les sensations formulées par les athlètes avec des données objectives pour les aider de la même manière à prendre des décisions et à orienter les choix ;
- en écoutant, en observant, en lisant le corps de l'athlète à des fins de compréhension pour réguler et ajuster ses interventions ;
- en développant face à l'incertitude et aux aléas des milieux (eau, vent) des qualités d'adaptation et des qualités de maîtrise sans les opposer.

### **Quelques propos significatifs de cette préoccupation :**

« Il y a un feeling, il y a des choses qu'il n'explique pas, il y a des choses qui ne s'expliquent pas à deux, il y a une relation humaine. Et donc c'est certes cadré, mais c'est surtout écouter l'humain et les besoins de chacun qui sont singuliers. »

« Les meilleurs capteurs ça reste les sportifs de haut niveau. Ils ont la sensation finale sur l'eau, dans l'environnement. »

« Et donc là, moi en tant qu'entraîneur la première chose, c'est de capter dans quel état d'esprit ils sont. Ils n'ont pas encore ouvert la bouche que je vais capter en fonction de leurs postures, en fonction de leur corps, de ce qu'ils dégagent de leur corps. J'ai à peu près une idée de comment ils sont. Et donc de là je vais me positionner. »

« Donc il y a des moments où je peux être boostant, mais il y a beaucoup de moments où ils réfléchissent et donc je vais leur dire, voilà, on arrête, on s'arrête deux minutes on discute et ma question de base c'est souvent : "Alors ? Qu'est-ce que tu as ressenti ? ou Alors ? Qu'est-ce qui se dit à bord ?" Une question large et je vois dans quelle direction ils partent. Et donc après je vois le thème, leur sujet à eux, et je le tire : "Et quand tu fais ça donc, ça fait quoi ? Et donc elle, elle dit ça de son poste d'équipière, mais toi ton poste de barreur tu as ressenti la même chose ? Ah non, ok. Et comment vous vous retrouvez sur le timing des choses ?" Après tu tires l'affaire. »

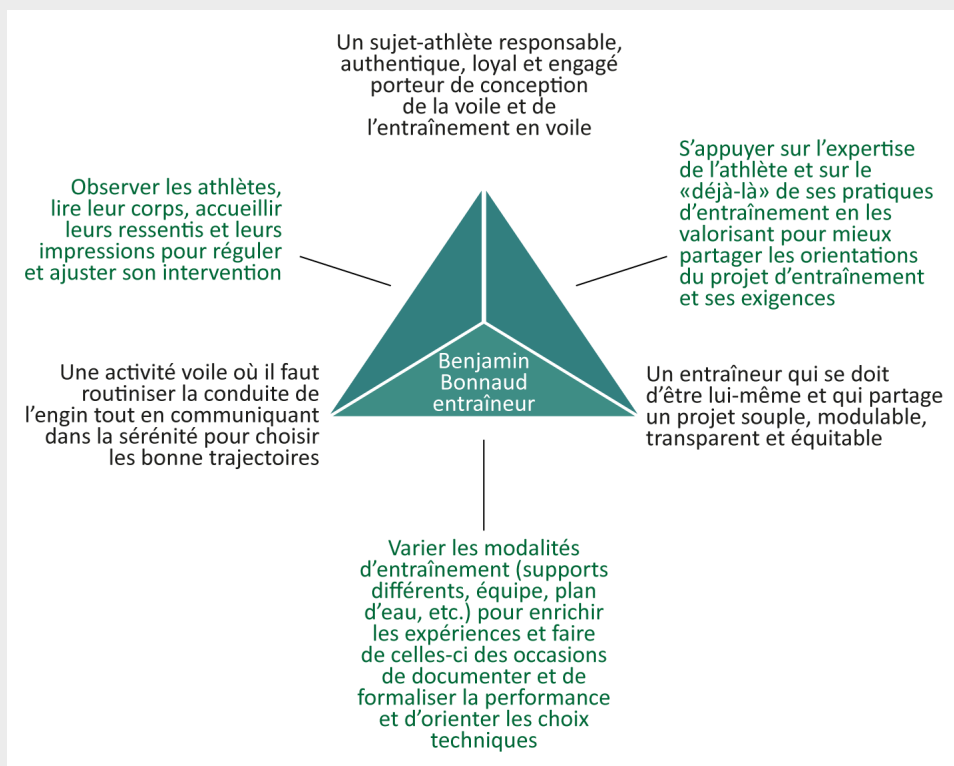


Figure 4 – Une tentative de synthèse pour Benjamin Bonnaud.

## Pour conclure avec le cas Benjamin Bonnaud

Dans la figure qui suit, nous tentons une synthèse de ce qui nous paraît emblématique du « style » de Benjamin et qui donne une certaine unité à son intervention et à ce qui anime son système d'activité. Parmi les possibles, nous proposons des formulations ramassées pour les conceptions et pour les façons de gérer les préoccupations.

La gestion de la première préoccupation, partager et co-construire avec l'athlète son projet d'entraînement, est pour Benjamin de l'ordre du « contrat passé » dont toutes

les clauses doivent être clairement posées. L'engagement dépasse la simple adhésion. Il est fait d'authenticité et de loyauté de la part des différents protagonistes. Il se traduit par des droits et des obligations. Chacun doit mettre un peu de soi en gage pour tenir ce contrat, explicitement formalisé sur le papier. Les règles d'entrée et de sortie du projet sont par exemple clairement définies. Si le cadre est souple et adaptable, il est à prendre au sérieux. Parallèlement, cet engagement se construit par la valorisation de l'athlète et la mise en évidence de sa singularité pour qu'il réalise ses rêves.



Dans la gestion de la deuxième préoccupation qui concerne la conception de scénarios d'entraînement (au sens large), le style de Benjamin s'exprime dans la volonté de multiplier et d'élargir les expériences de navigation et parallèlement d'augmenter le capital « sensations ». Cela passe par des changements de support, des croisements d'équipage, qui deviennent mixtes quand ils ne le sont pas, des changements de plan d'eau, des tests pour associer sensations et performance mesurée, etc. Cette préoccupation est aussi gérée par un certain nombre d'outils pour conceptualiser la pratique et découper par exemple les différentes étapes d'une régates en y adjoignant les informations à prendre dans le milieu et les décisions possibles à effectuer.

Pour la troisième préoccupation, intervenir et coacher dans le feu de l'activité d'entraînement ou de l'activité de compétition, l'observation des athlètes, le regard de type « se soucier de » porté sur eux, à l'entraînement comme en championnat, est pour Benjamin déterminant pour ajuster et réguler ses interventions. Il s'agit de lire le corps des athlètes, de jauger leur « état » et de décider en concertation avec eux de ce qui est possible ou pas. Cette lecture s'effectue par exemple entre les manches, sur la remontée du terre-plein où les bateaux sont stockés après les régates. Elle permet également d'identifier les éventuelles tensions entre le barreur et son équipier et d'intervenir en cas de besoin. L'expression et la formulation des ressentis liés à la conduite du bateau sont déterminantes pour valider les choix techniques matériels et/ou les choix de réglages pour s'adapter aux conditions de vent et de mer. L'entraîneur est alors celui qui peut solliciter la parole des athlètes, stimuler l'expression de leur ressenti pour objectiver leur performance par comparaison ou non

avec les autres bateaux ou en référence à leur expérience, leurs sensations.

Dans son histoire d'entraîneur, Benjamin est passé de celui qui donnait beaucoup d'informations sans forcément tenir compte de ce que les athlètes avaient déjà construit antérieurement, à quelqu'un qui, plutôt que de donner questionne ou attend le questionnement. L'intention de Benjamin est de partir du monde de l'athlète, de ses intentions, de ses représentations pour aller ajouter un ou des éléments qui peuvent faire évoluer sa perception, le sens qu'il met dans ce qu'il fait et donc son activité.

Il lui arrive d'apporter de l'expertise, mais elle doit être « placée » dans le monde des athlètes, sinon, aussi intéressante qu'elle soit, elle ne pourra pas être entendue ou le sera avec moins de sens et donc moins remobilisée. Dans cet apport d'expertise, Benjamin porte une attention particulière à comprendre ce qui a été rapatrié par l'athlète dans son activité, ce qui a fait sens pour lui dans cet apport pour la suite.

« En sortie d'athlète, j'étais très dans l'apport de contenu. Je donne, je donne. Et puis j'avais l'impression que plus je donnais, plus j'allais être précis dans ce que j'allais donner, plus ça allait marcher en face. Et en fait je me suis rendu compte que non... Tout l'enjeu c'est justement d'arrêter de donner, mais de questionner. Pars de la représentation de l'autre et ajoute des petites choses, mais sur la base de ce qu'il y a en face, et pas sur ta base à toi. »

Si l'approche didactique de l'intervention se caractérise par une attention conjointe aux conditions de transmission par

l'intervenant et aux conditions d'appropriation par les destinataires de l'intervention des contenus proposés, alors nous pouvons conclure que « le didactique » (Amade-Escot *et al*, 2012) organise bien le système d'activité de Benjamin et la manière dont il prend en charge les préoccupations liées à sa gestion. « Borner le projet, l'expliquer et l'ajuster pour s'adapter à l'imprévu dans un contexte "bruyant et passionné" qu'est une préparation olympique à la maison en France » nous semble bien résumer le style de Benjamin Bonnaud.

## Jean-Maxence Berrou : « Rendre les athlètes solides sur leurs fondamentaux et flexibles dans leur environnement pour performer aux JO de 2024 dans un sport complexe, le pentathlon moderne »

Jean-Maxence Berrou est entraîneur de l'équipe nationale de pentathlon moderne senior (masculin et féminin) pour les épreuves de tir, course et natation, sur l'olympiade Paris 2024. Il nous a consacré le temps de trois entretiens pour mettre au jour une partie de son système d'activité. À l'écouter, nous pouvons dire qu'il tient, dans un style qui lui est propre, les trois types de préoccupations que nous avons mises en évidence dans le système d'activité des entraîneurs : faire partager et co-construire avec l'athlète son projet d'entraînement, concevoir des dispositifs d'entraînement pour produire de la performance et intervenir en contexte pour réguler leur activité.

Pour tenir cela dans un ensemble cohérent, il semble que Jean-Maxence se soit forgé une sorte de mantra : « Rendre les athlètes solides sur leurs fondamentaux et flexibles dans leur environnement », véritable arrière-plan des solutions qu'il propose, pouvant apparaître comme des clés de performance.

### Qui est Jean-Maxence Berrou ?

En tout premier lieu, il nous faut brièvement préciser ce que nous avons perçu de Jean-Maxence. Cette présentation, très personnelle, est loin d'être exhaustive. Initialement nageur de formation, Jean-Maxence a représenté la France en pentathlon moderne de nombreuses années, avant de mettre fin à sa carrière. Alors professeur de sport, il a d'abord entraîné l'équipe féminine, avant d'entraîner ses anciens co-équipiers en binôme avec son ancien entraîneur. Nous considérons ce parcours comme l'un des éléments déterminants de sa manière d'entraîner les pentathlètes. Par ailleurs, ce qu'il nous dit de lui nous permet également de saisir ou d'inférer quelques aspects de sa personnalité qui pèsent inévitablement sur sa manière d'agir. Il accorde une grande importance au travail en équipe ainsi qu'à l'authenticité et à l'honnêteté de son action. On perçoit chez lui une dualité entre rationalité et créativité, finalement très en phase avec une dialectique « stabilité/adaptabilité », perceptible dans sa manière d'envisager sa discipline.

- C'est un nageur de formation avec un cursus de professeur de sport.
- Quelqu'un qui a commencé par entraîner l'équipe féminine.
- Quelqu'un qui a entraîné en binôme avec son ancien entraîneur.

- Quelqu’un qui a su changer de posture lorsqu’il a entraîné ses anciens coéquipiers.
- Quelqu’un qui dit les choses.
- Quelqu’un qui donne de l’importance au travail en équipe.
- Quelqu’un d’honnête qui veut être lui-même.
- Quelqu’un qui a une forme de dualité entre pragmatisme, rationalité et créativité, spiritualité.

C’est Jean-Maxence qui exprime le mieux ce qui le caractérise :

« Restons le plus nous-mêmes possible et le plus honnête les uns envers les autres. »

« Être moi-même, c’est aussi ce paradoxe entre quelque chose de très pragmatique et factuel, mais aussi un côté un peu parfois barré, spirituel ou créatif. »

## Quelles sont les conceptions qui organisent l’activité de Jean-Maxence Berrou ?

Comme tous les entraîneurs, Jean-Maxence mobilise des conceptions relatives à sa discipline et à l’entraînement, à son rôle d’entraîneur et à ce que doit être un pentathlète. Ces conceptions organisent son activité, elles sont souvent implicites et inférées du discours sur son action. Nous les restituons dans le tableau ci-dessous, à partir des différentes données issues des verbatims.

Tableau 2 – Les conceptions qui organisent l’activité d’entraîneur de Jean-Maxence Berrou.

Une conception de l’athlète et de sa place dans le processus d’entraînement
Un sportif dont la qualité principale réside dans l’adaptation physique, mentale et environnementale.
Un sportif qui doit être humble et résilient.
Un sportif qui « n’a pas de temps à perdre ».
Un sportif capable d’un retour réflexif sur son action.
Un sportif responsable qui s’implique et qui communique.
Un sportif régulier, en capacité de se centrer sur ses fondamentaux, mais aussi de s’adapter à toute forme de situations.
<b>Un sportif humble, résilient, solide sur ses fondamentaux et flexible dans son environnement.</b>

Une conception du métier d'entraîneur et de la place qu'il doit occuper dans l'institution haute performance

Un entraîneur qui dispose d'un socle commun où tout le monde peut se retrouver, sans tomber dans une routine néfaste pour la capacité d'adaptation.

Un entraîneur qui recherche le bon équilibre entre situations stables et situations déstabilisantes.

Un entraîneur honnête qui privilégie le travail en équipe, comme une condition *sine qua none* de réussite du projet.

Un entraîneur qui met l'athlète à l'épreuve en choisissant des contraintes adaptées.

Un entraîneur explicite qui peut mobiliser la dimension cognitive des athlètes.

Un entraîneur concepteur de projets, non directif et impliquant pour l'ensemble des acteurs.

Un entraîneur qui conçoit son projet d'entraînement au regard du système de compétition.

Un entraîneur attentif aux fondamentaux dans chacune des disciplines du pentathlon.

Un phare qui oriente dans un contexte toujours mouvant.

**Un entraîneur garant d'un socle commun et d'un projet collectif impliquant l'ensemble des acteurs : un phare dans la tempête dans un contexte toujours mouvant.**

Une conception du pentathlon moderne et de son entraînement

Un sport complexe, pluridisciplinaire qui demande de l'optimisation et beaucoup d'adaptation.

Un sport dont l'intérêt et la complexité sont fondés sur une sollicitation de ressources très variées : opposition, terrains, milieu, connexion avec le cheval.

Un sport où il y a une bonne dose d'incertitude, avec un règlement qui évolue régulièrement.

Un sport qui demande une grande capacité d'organisation, d'optimisation et de résilience.

Un sport où il ne faut pas rechercher le flow comme une fin en soi, mais où il faut être entre 90 et 100 % de ses meilleures performances, régulier et consistant dans toutes les épreuves et tous types d'environnement pour performer.

**Un sport d'une grande complexité qui demande de l'adaptation, de l'optimisation et de l'organisation.**

Ces trois conceptions orientent fortement l'activité de Jean-Maxence et surdéterminent ses choix en matière de stratégies d'entraînement et de préoccupations lorsqu'il entraîne ses pentathlètes. Elles provoquent chez lui une orchestration et une interprétation bien spécifiques de son système d'activité, qui marquent en quelque sorte son style d'entraîneur. Sur ces bases, nous allons maintenant aborder ses choix de mise en œuvre, véritables clés de performance pour agir.

## Des conceptions à la mise en œuvre

Entre sa conception du pentathlète et sa conception du métier d'entraîneur, Jean-Maxence est confronté aux trois préoccupations de notre modèle générique. Nous avons fait le choix de les articuler aux trois piliers qu'il mobilise avec son équipe : l'équilibre des charges, visant une meilleure régulation du volume et de l'intensité d'entraînement, la qualité, visant une plus grande disponibilité physique et mentale sur les épreuves techniques et la vigilance, visant à être attentif à tous les détails psychologiques, physiques, sociologiques, pouvant altérer la performance de l'athlète. Pour gérer la première préoccupation, cinq intentions principales organisent prioritairement son activité pour co-construire avec l'athlète son projet d'entraînement.

### Préoccupation 1 : Agir avec précision et vigilance pour partager avec les athlètes le projet d'entraînement par la réciprocity et l'engagement mutuel.

- Être vigilant en ayant le sens de la précision pour tout ce qui concerne l'athlète qui pourrait impacter sa performance :

en un sens, se montrer attentif à tous les détails physiques, psychologiques et écologiques susceptibles de le rendre moins disponible mentalement et physiquement.

- Rendre explicite le contenu et les enjeux des séances, donner de la vision aux athlètes pour rendre plus explicite le socle commun et le mettre en résonance avec ses besoins, son niveau d'adhésion au projet.
- Mettre en place des meetings réguliers : faire adhérer les acteurs au projet et construire du lien, c'est-à-dire créer les conditions d'un respect mutuel, être très disponible et à l'écoute, en lien avec l'ensemble du staff. Se mettre d'accord sur une même ligne de conduite, une philosophie commune.
- Favoriser l'individualisation en fonction des besoins de chaque sportif, leur laisser la possibilité de faire des choix, d'exprimer leurs envies, pouvoir en faire un objet de discussion, sans tomber dans le piège de la personnalisation, d'un entraînement à la carte, incompatible avec le projet commun.
- Construire la réciprocity entre le sportif et le staff à la hauteur d'un engagement mutuel très élevé : « un deal » qui ne soit pas à sens unique.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation :

« Le dernier [pilier] est de continuer à toujours être plus précis, en tout cas d'avoir des points de vigilance sur tous les détails. Quand je dis les détails, c'est l'âge plutôt vieillissant de notre groupe, c'est être vigilant sur les blessures qu'ils ont eues, les points de faiblesse qu'ils peuvent



avoir, c'est de davantage regarder les interactions entre les épreuves, c'est davantage prendre en considération leurs rythmes de vie, parce que certains sont passés d'adolescents à adultes, à mariés, à papas. »

« Je vais te demander beaucoup donc tu peux m'en demander beaucoup... Ou, à l'inverse, adapte-toi à moi, vas-y et suis-moi, et on verra ce que je peux te donner derrière. »

« Il y a le système complexe, l'organisation générale, le socle commun ou la trame collective qui permet de s'organiser. Et autour de ça, pour le respect de la singularité, pour l'adaptation et les individualisations au regard de l'âge, des besoins, du profil, là il va y avoir une adaptation au cas par cas. »

Entre sa conception du métier d'entraîneur et sa conception du pentathlon moderne, Jean-Maxence est confronté à la seconde préoccupation de notre modèle générique. Pour gérer cette préoccupation, cinq intentions principales organisent prioritairement son activité pour concevoir des dispositifs d'entraînement et/ou collaborer à des réflexions et des recherches sur les moyens d'optimiser la performance sportive.

## **Préoccupation 2 : Concevoir un projet collectif entre communiquer, responsabiliser, planifier et équilibrer les charges pour optimiser la performance sportive.**

- En lien avec le head-coach, construire un projet qui ose un changement de philosophie par une plus grande régulation de la charge, plus de régulation sur l'intensité et un meilleur

enchevêtrement des disciplines comme alléger les épreuves physiologiques pour plus de qualité et d'engagement dans les épreuves plus techniques comme l'escrime.

- Construire une communication et une responsabilisation de chacun placées au centre du projet, entre les différents acteurs : institutionnalisation de « petits meetings » et importance des temps informels dans le croisement et la mise en lien des informations.
- Être attentif aux conditions matérielles à l'entraînement et en compétition afin de soulager l'athlète de toute la contingence matérielle et de l'incertitude qui l'accompagne.
- Se doter d'un socle commun qui donne le tempo mais qui laisse la possibilité de régulations individuelles centrées sur la tâche, plus spécifiquement sur l'action afin de laisser le moins d'espace possible à « l'environnement toxique ».
- Amener l'athlète à se sublimer en finale en étant régulier et consistant sur les qualifications et la demi-finale pour une économie d'énergie et une optimisation pour la finale.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation

« Un premier pilier qui est un meilleur équilibre des charges. »

« Derrière "équilibre des charges", ce qui est visé, c'est une meilleure régulation du volume, c'est mieux programmer, contrôler. Contrôler le nombre de kilomètres, contrôler le nombre de séquences par semaine et puis peut-être tenter d'en réduire pour optimiser le processus. »

« Notre philosophie c'est plutôt d'avoir un travail régulier et consistant et de monter en puissance dans l'année et dans l'olympiade. »

« Là où il y a un changement de philosophie, c'est Marco qui l'amène : c'est une plus grande régulation des charges. On travaille un peu moins dur dans les épreuves physiologiques, pour plus de qualité et d'engagement en escrime. »

Entre sa conception du pentathlon moderne et sa conception du pentathlète, Jean-Maxence est confronté à la troisième préoccupation de notre modèle générique. Pour gérer cette préoccupation, cinq intentions principales organisent prioritairement son activité pour intervenir/coacher dans le feu de l'activité d'entraînement ou de compétition.

### **Préoccupation 3 : Intervenir selon un équilibre entre stabilité/instabilité et inconfort/sécurisation en recherchant la qualité.**

- Travailler les fondamentaux en fonction des besoins de chaque athlète, dans une logique de qualité : garder une grande disponibilité physique et mentale pour les épreuves techniques que sont le tir et l'escrime, pour plus d'efficacité et d'efficacité.
- Créer les conditions du relâchement mental, de l'engagement, de la concentration pour aider à la réalisation des intentions.
- Observer, communiquer et inciter l'athlète à avoir un retour réflexif sur son action, qu'il identifie le problème,

qu'il trouve seul sa solution, sans être dans le négatif.

- Doser au plus juste possible entre un socle commun et les adaptations individuelles, optimiser l'alternance entre la technique individuelle et les séances collectives pour être au clair avec les fondamentaux, les intentions et les sensations dans chacune des disciplines.
- Amener l'athlète dans une zone d'inconfort, le mettre à l'épreuve en jouant sur les contraintes : la concurrence entre pairs, les conditions de la course, le handicap, les oppositions, pour faire face à l'imprévisible et être en phase avec l'exigence de la compétition.

Quelques propos significatifs de cette préoccupation :

« L'équilibre des charges amène plus de disponibilité physique et mentale pour pouvoir produire plus de qualité en escrime et en tir. Derrière cette qualité, c'est tout ce qui renvoie à la notion d'efficacité et d'efficience. »

« Au-delà du travail des fondamentaux, c'est plutôt d'essayer d'insister quand c'est bien. Super, qu'est-ce qu'il se passe là ? Qu'est-ce qu'il se passe pour toi ? Qu'est-ce que tu as fait, comment tu l'as fait ? Explique-moi. Et donc, essayer de l'amener à verbaliser ou à donner justement un mot, une sensation, un process, une organisation, pour ancrer ce qui a été bien fait. »

« C'est la verbalisation, vraiment essayer d'insister sur ce qui marche. Le plus souvent possible. »

« Notre but c'est d'améliorer ces fondamentaux, de les régulariser, de

les ancrer, de les questionner certaines fois aussi, clarifier les intentions pour générer de la confiance, et une fois qu'on a clarifié les intentions et généré de la confiance, c'est en permanence de le mettre à l'épreuve. »

« Certaines fois, en posant la question à l'athlète, il fait émerger de lui-même ce besoin ou cette envie et donc, ça permet de mieux ancrer les choses. »

## Pour conclure avec le cas Jean-Maxence Berrou

En guise de conclusion, nous proposons un schéma qui restitue de manière synthétique « le style Jean-Maxence Berrou » pour entraîner en pentathlon moderne. Il reprend les conceptions à l'œuvre et les trois types de préoccupations que nous avons présentées ci-dessus.

Jean-Maxence a lui-même modélisé sa vision stratégique d'entraînement autour des trois piliers qui l'organisent : l'équilibre des charges, la recherche de la qualité pour un meilleur engagement et la vigilance relative au niveau de disponibilité mentale et physique de l'athlète. Ces trois piliers, articulés dans le but d'obtenir un travail régulier et consistant tout au long de l'année, nous avons tenté de les intégrer à ce que nous avons perçu de son système d'activité, de sa gestion des préoccupations à l'œuvre pour créer les conditions de la performance. S'agissant de la première préoccupation, elle se traduit par la volonté de Jean-Maxence de partager avec le pentathlète le projet d'entraînement par un engagement réciproque. L'une des clés de cet engagement s'incarne dans une capacité à agir avec précision autour d'une attention

particulière, une vigilance à tous les détails physiques, psychologiques ou écologiques, susceptibles d'impacter la disponibilité mentale et physique de l'athlète. La seconde préoccupation s'incarne dans la conception d'un projet collectif centré sur une planification et une communication où chaque acteur trouve sa place en toute responsabilité, dans une optique d'équilibre des charges, pensée pour optimiser la performance. Enfin, la troisième préoccupation s'exprime dans la volonté d'intervenir en situation en jouant sur la tension entre stabilité et instabilité, inconfort et sécurisation, pour garantir la flexibilité nécessaire au contexte de la compétition. L'ensemble étant ancré dans le principe de qualité, pour plus d'engagement et de précision dans les épreuves techniques.



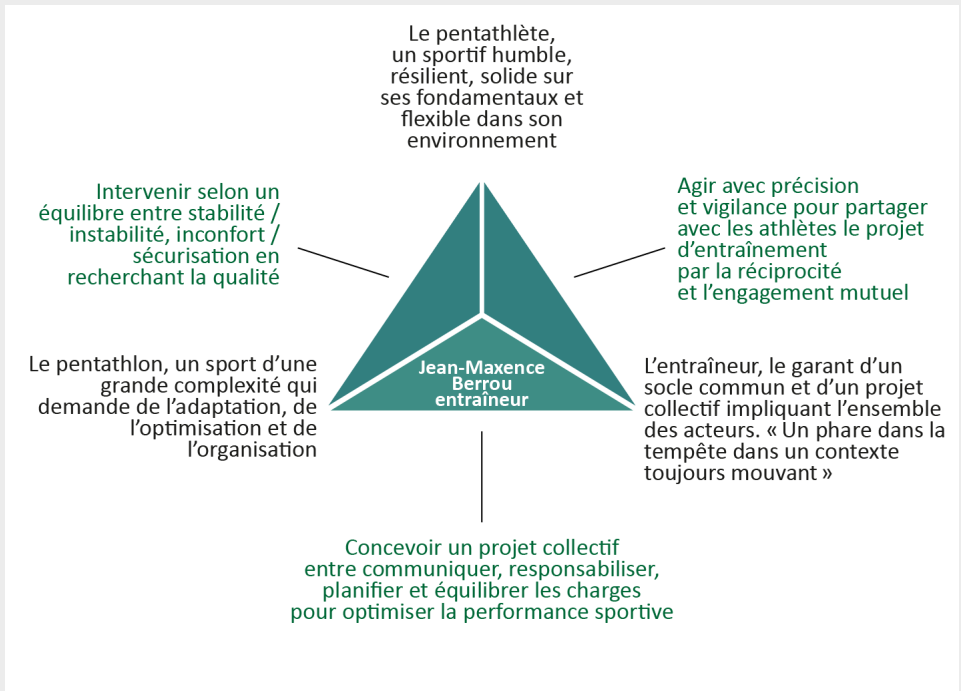


Figure 5 – Une tentative de synthèse pour Jean-Maxence Berrou.

## Benjamin Bonnaud et Jean-Maxence Berrou : deux styles d'entraîneurs dans le « genre entraîneur de haut niveau »

Nous venons de caractériser le système d'activité de deux entraîneurs. Des différences apparaissent. Elles peuvent s'expliquer notamment par la nature des disciplines concernées et leurs spécificités. Elles pourraient aussi s'analyser au travers du système de la haute performance propre à chaque discipline : l'organisation des fédérations, les choix qui y sont faits à partir d'un

cadre commun. Enfin, du point de vue des athlètes, on peut penser qu'un pentathlète est un peu différent (au sens large) d'un « voileux » olympique. La prise en compte et l'orchestration de tout cela dans des conceptions affirmées définissent un style d'entraîneur. Pour autant, du commun se dégage. Il y a de la flexibilité, du mouvant et du bruyant qui peut s'avérer perturbant, de l'observation fine, de l'ajustement en situation, de l'écoute, du partage, de l'explicitation, de la communication, de la prise en compte de l'écologie des athlètes, etc.

Au même titre que les pratiques sportives nous donnent à voir l'extraordinaire des conduites humaines, ces entraîneurs de



© Florian Ouitre

haute performance, ces chefs de projet nous donnent à voir l'extraordinaire du management sportif. Pour reprendre à notre compte une expression maritime de Jean-Maxence, il s'agit d'« un phare dans la tempête dans un contexte toujours mouvant » et sûrement « bruyant et passionné » au regard des nombreux enjeux. Le phare se doit effectivement d'être solide sur ses fondations et le marin flexible, agile et humble dans l'approche de la mer.

Plus globalement, se dessinent dans les discours de ces entraîneurs des valeurs et la manière dont celles-ci sont portées par l'activité, des besoins par exemple de reconnaissance, d'équité, de respect d'autrui, qui s'inscrivent dans des actes concrets et enfin des connaissances pour penser et agir. Ce tout agencé, combiné, articulé, ces « manières d'y faire » produisent de la performance sportive. ■

## Bibliographie

Amade-Escot, C. (2012). *Le didactique*. Éditions Revue EPS.

Bulle, N. (2006). Modèle et sciences humaines. Dans S. Mesure et P. Savidan (dir.), *Dictionnaire des sciences humaines* (p. 781-784). PUF.

Caroly, S. et Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*, 88, 43-55. <https://doi.org/10.3406/forem.2004.1737>

Clot, Y. (2000). La fonction psychologique du collectif. Dans T.-H. Bencheikroun et A. Weill-Fassina (dir.), *Le travail collectif en ergonomie. Perspectives actuelles* (p. 272-286). Octarès.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. et Scheller, L. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7-42.

Weineck J. (1983). *Manuel d'entraînement*. Éditions Vigot.





## 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](http://www.insep.fr)



TOYOTA

VISA

PARTENAIRES MÉDIAS

france•tv

Le Parisien