

# Réflexion Sport

Scientifique & technique

# EXTRAIT

Stéphane Lecat :

*« Ma mission  
n'est pas faite  
pour être aimée »*



# Stéphane Lecat :

*« Ma mission  
n'est pas faite  
pour être aimée »*

Propos recueillis  
par Christopher Buet  
Rédacteur-éditeur  
INSEP-Éditions.





**D**irecteur des équipes  
de France d'eau  
libre depuis 2013,  
Stéphane Lecat revient sur  
la réussite actuelle de la  
discipline et évoque le défi  
permanent que constitue le  
haut niveau.

L'effervescence de l'été et de ses compétitions est loin. Arrive le temps des bilans, des réflexions et de la projection sur la saison future. Stéphane Lecat le sait, il doit analyser les performances de ses athlètes, les comprendre afin d'avancer, de performer davantage. Depuis 2013, il est à la tête de l'équipe de France de natation en eau libre. La discipline est longtemps restée confidentielle, jusqu'aux championnats du monde en Hongrie, à l'été 2017, où Aurélie Muller, Marc-Antoine Olivier, Axel Reymond et leurs camarades engrangèrent les médailles (6 podiums dont 4 titres) sur les rives du lac Balaton, pendant qu'à Budapest, l'équipe de France de natation en bassin ratait sa compétition (2 médailles pour 1 titre). L'apogée d'un travail de longue haleine mené par Lecat. En six ans, celui qui a longtemps incarné son sport à l'échelle nationale grâce à son titre européen décroché sur 25 km à Helsinki en 2000 a transformé l'eau libre française. Sous sa direction, elle s'est structurée, s'est construit un réseau et a mis en place un modèle vertueux et commun avec pour référentiel l'athlète et son projet.

Stéphane Lecat est exigeant, mû par la seule volonté de triompher, habité par sa discipline et le haut niveau. Il a accepté d'évoquer son travail et la façon dont il a bâti « son » équipe de France. Jamais avare d'anecdotes, il dessine une certaine idée du haut niveau et se pose en défenseur d'un projet qu'il veut collectif, au-delà même de la natation.

## Montée en puissance et modèle de performance

Depuis 2016 et les Jeux olympiques à Rio, l'eau libre française s'est affirmée au plus haut niveau avec un grand nombre de médailles. Comment expliquez-vous cette réussite ?

C'est venu progressivement, même si cela a vraiment explosé en 2017, aux championnats du monde de Budapest. Il y avait eu une 4<sup>e</sup> place aux Mondiaux en 2013 avec Damien Cattin-Vidal sur 10 km, épreuve olympique. Puis en 2014, aux championnats d'Europe de Berlin, on a fait une première médaille d'or, le dernier jour, avec Axel Reymond sur 25 km, une distance non olympique. C'était important que quelqu'un de l'équipe gagne, montre le chemin. On avait des bons nageurs, mais ils ressortaient de l'eau en disant : « *J'aurais pu faire ci ou ça.* » Il n'y avait pas cette capacité à maintenir l'effort, à se dire qu'eux aussi pouvaient gagner. Il fallait un élément déclencheur, ça a été la victoire d'Axel. Ensuite, en 2015, il y a eu le premier titre d'Aurélie Muller aux championnats du monde de Kazan (sur le 10 km). Une régularité s'installe (en 2015, Marc-Antoine Olivier finit 6<sup>e</sup> du 10 km, Aurélie Muller et Axel Reymond 4<sup>e</sup> du 25 km), grâce à la stratégie d'altitude que nous avons mise en place, ainsi qu'à des entraîneurs de qualité ▶

qui savent gagner : Philippe Lucas, un maître en la matière, Éric Boissière, un entraîneur d'expérience qui a formé de grands nageurs du 50 m aux 10 km (et qui a notamment découvert Fabien Gilot). Des gens travailleurs, à l'écoute, observateurs et qui savent se remettre en cause, avec des athlètes de qualité et un modèle de performance adopté par chacun. En 2016, aux championnats d'Europe, Aurélie fait 2<sup>e</sup> du 10 km et Marc-Antoine 3<sup>e</sup>. Puis, Axel gagne le 25 km et Caroline Jousse fait 3<sup>e</sup>.

“ Il n’y avait pas cette capacité à maintenir l’effort, à se dire qu’eux aussi pouvaient gagner. ”

### Une constance qui se confirme au Brésil lors des Jeux olympiques ?

On a montré notre savoir-faire. Aurélie fait 2<sup>e</sup>, mais est disqualifiée, et Marc-Antoine fait 3<sup>e</sup>. Deux mois avant la compétition, on pouvait voir qu’il y avait un fort potentiel de médailles. Après, entre un potentiel et la réalité, il y a parfois un monde. Et grâce à tout le staff, au préparateur mental, aux physios, à la logistique, on a réussi à aligner

les étoiles. Quand je suis arrivé en équipe de France, je savais qu’il y avait des nageurs de grande qualité. Il fallait juste les accompagner pour qu’ils puissent exprimer leur talent. ▶

### Embellie aux championnats du monde 2019 (Corée du Sud)

En retrait aux championnats d'Europe 2018 (3 médailles), l'eau libre tricolore a réagi aux Mondiaux 2019. Derrière **Axel Reymond**, champion du monde du 25 km, **Marc-Antoine Olivier** a décroché l'argent sur 10 km et sa qualification pour les Jeux olympiques 2020 (comme **David Aubry**, 10<sup>e</sup>). Sur 5 km, **Logan Fontaine** a arraché la 2<sup>e</sup> place. Chez les filles, **Aurélie Muller** a obtenu l'argent (5 km) et **Lara Grangeon** le bronze (25 km).



Vous évoquiez plus tôt la mise en place d'un modèle de performance commun à l'équipe de France. Pouvez-vous nous en dire davantage ?

Différents facteurs le composent : mental, technico-tactique, physiologique, stratégique, encadrement. Ils sont indissociables les uns des autres. Lorsqu'on essaye d'optimiser un facteur, on sait que ça peut avoir une incidence sur les autres. Au centre du modèle, il y a l'athlète. Au début, on a essayé d'y apporter des stratégies avec les moyens qu'on avait. Puis, au fur et à mesure, avec l'accompagnement de la Fédération et du ministère, on a essayé d'apporter des compétences internes et externes pour optimiser notre modèle. En analysant les autres nations, nous avons déterminé que, pour avoir une meilleure chance de gagner, il fallait s'y prendre comme ça. C'était le début. Aujourd'hui, ce socle existe, mais on n'est pas enfermé dedans car, pour gagner les Jeux, il faut créer quelque chose de nouveau, d'adapté à l'athlète. On est bien conscient que les athlètes ont des qualités différentes et on n'empêchera personne d'exprimer ses points forts en lui imposant de rester dans le modèle initial. Si on voit qu'il y a une autre façon de faire en fonction des qualités de l'individu, on y travaille. On est passé d'un modèle général à des stratégies plus individualisées.

Dans votre modèle de performance, la préparation en altitude tient un rôle important à l'approche d'une grande compétition. Comment s'effectue-t-elle ?

Chaque année, nous avons un stage de trois semaines en Sierra Nevada ou à Font-Romeu (l'équipe de France effectue au minimum cent jours de stage par an). Après des analyses scientifiques et des tests physiques, nous nous sommes rendus compte que les athlètes répondaient très favorablement à ces conditions et s'y adaptaient très vite, même sans avoir fait de stage en amont. Outre l'athlète, nous avons des gens autour comme Anaël Aubry (sport scientist), Robin Pla (physiologiste), Émilie Pelosse (préparation mentale), ►



1<sup>er</sup> rang (de gauche à droite) : M.-A. Olivier, L. Pou, J.-L. Bouchard (médecin), A. Muller, L. Fontaine, A. Reymond, L. Grangeon, M. Mérino (entraîneur), O. Aspard (entraîneur).

et des entraîneurs comme Philippe Lucas, Patrick Dreano, Frédéric Barale, l'ostéopathe Marion Brill, le docteur Jean-Loup Bouchard et le kiné Fabien Horth, qui nous accompagnent durant ce stage. Ainsi, tout est réuni pour optimiser le potentiel de chaque nageur. Avec cette organisation, nous étudions au quotidien les réponses de chaque athlète pour adapter l'entraînement en fonction. Car l'altitude est très individuelle et on n'y répond jamais pareil d'un stage à un autre. On a un chemin, mais on s'autorise à adapter en fonction du contexte, sans pour autant occulter les passages obligatoires pour être performant au haut niveau. Pour l'instant, à chaque fois, nous avons su répondre à cette complexité avant un grand événement.

“ On est passé d'un modèle général à des stratégies plus individualisées. ”

## Changer les mentalités

Revenons-en à votre arrivée à la tête de l'équipe de France d'eau libre. Dans quel état aviez-vous trouvé ce collectif ?

J'ai trouvé une équipe de France qui vivait bien ensemble. C'est quelque chose d'important. Par contre, je suis arrivé dans un contexte où les gens pensaient que les podiums étaient réservés aux autres. Il y avait toujours de bonnes excuses. Il n'y avait pas non plus de ligne directrice, pas de stratégie ni d'organisation définies. On ne faisait pas appel à ces choses qui pouvaient améliorer la performance ne serait-ce que de 1%. Un pourcent, parce qu'on va apporter des informations sur l'hydratation au quotidien par exemple, c'est énorme. Ce n'était pas présent. Certains faisaient cet effort individuellement, mais ce n'était pas un projet « équipe de France ».



2<sup>e</sup> rang au fond (de gauche à droite) : M. Brill (ostéopathe), O. Cassagnol, X. Idoux (entraîneur), D. Joly, D. Aubry, F. Barale, D. Cattin-Vidal (entraîneur), S. Lecat (directeur équipe de France), F. Horth (kiné), R. Pla (physiologiste).

“ *Ma mission n'est pas faite pour être aimée. Je suis ici pour créer de la performance.* ”

## Faire changer cette mentalité a-t-il été compliqué ?

Oui. Je me souviens quand j'ai changé les critères de sélection. Lors d'un stage en octobre 2013, j'ai passé une heure et demie à débattre de mon projet avec des critères difficiles, dans une salle à Font-Romeu, face à des nageurs et entraîneurs qui n'étaient pas d'accord. Quand vous vous retrouvez avec trente personnes devant vous qui tentent de vous démontrer que ce que vous faites, ce n'est pas bon, il faut être sûr de son projet. Il faut être solide mentalement. Et en argumentation, il faut savoir dire que la discussion est terminée et restent ceux qui le souhaitent. Les autres, vous partez. C'était un moment très important dans ma prise de fonction parce que, même si ça a été dur à vivre, si j'avais plié, nous n'en serions pas là aujourd'hui. Il a fallu que je montre que j'avais du caractère et des convictions.

## Que recherchez-vous quand vous décidez de durcir les critères de sélection ?

Le but, c'était de faire gagner. Je ne peux plus gagner, ma carrière est finie, et ce qui me fait me lever le matin, égoïstement, c'est l'émotion que peuvent créer les athlètes en gagnant.

## Après cette réunion qui a créé un choc, comment engage-t-on le travail ?

Par la communication et les actions. La communication passe par de la bienveillance, même s'il y a des gens qui pensent que vous n'êtes pas quelqu'un de bien. Certains étaient paniqués car ils se sont dit qu'ils ne rentreraient plus jamais en équipe de France. Une fois cette réunion passée, il a fallu que je démontre que, même si certains n'étaient pas d'accord avec moi, je ne les laissais pas de côté. J'ai continué à essayer de les accompagner. Pour certains ça a fonctionné, pour une minorité d'autres, non. Dans le haut niveau, on ne peut pas faire l'unanimité. Ma mission n'est pas faite pour être aimée. Je suis ici pour créer de la performance. C'est un travail très difficile car ça commence très tôt et ça finit très tard.

## Comment ce travail s'est-il traduit ?

En France, au mois de décembre, on ne peut pas nager en extérieur, alors nous avons mis en place des ►



©Icon sport



©Icon sport



©Icon sport

Aurélie Muller, Marc-Antoine Olivier et David Aubry



©Icon sport

évaluations une à deux fois par an à l'INSEP avec un 10 km en bassin, en essayant de reproduire ce modèle de performance en y incluant des paramètres mentaux, de lucidité. La première fois qu'on a fait ça, sur quinze nageurs, aucun n'a été capable de répondre à nos exigences. Aujourd'hui, plus de 50% en sont capables. Sur la base de ces évaluations, on apportait à chaque nageur des réponses et des compétences externes. Ça pouvait être l'apport de la préparatrice mentale, une visite d'Anaël Aubry ou Robin Pla pour expliquer comment développer les qualités physiologiques, envoyer un entraîneur chez un champion étranger, comme Éric Boissière qui est allé, avec Damien Cattin-Vidal, à la rencontre de Spyridon Yianniôtis (champion du monde grec du 10 km en 2011). On essayait de trouver les moyens humains, de littérature, de connaissance, de formation, pour que chacun progresse.

## Comment avez-vous convaincu vos nageurs qu'ils pouvaient gagner ?

Je me souviens d'une discussion. On est à la veille du 25 km aux championnats du monde de Kazan. Aurélie vient de faire 4<sup>e</sup>, on a fait plusieurs tops 8, mais pas de médaille. On m'avait fait venir parce que j'avais une expérience en eau libre et je me mettais à nu pour les accompagner, mais j'avais l'impression qu'eux ne faisaient pas le pas. Je leur dis alors : « *Si demain, ça ne matche pas, c'est que je ne suis pas la bonne personne.* » Je me mets en danger par rapport à eux parce qu'on commençait à nouer une relation forte.

## Vous avez voulu provoquer un électrochoc, finalement ?

Oui. Vous pouvez apporter toutes les compétences, tous les moyens matériels que vous voulez, ça reste avant tout une aventure humaine. ▶

Dans *Réflexions Sport #21*, Frédéric Vergnoux racontait un épisode similaire où, pendant la préparation olympique, il avait menacé Mireia Belmonte de tout arrêter, jugeant son investissement insuffisant.

C'est la force des grands entraîneurs. C'est pour ça que, quand je suis arrivé, l'un de mes objectifs était de faire venir Philippe Lucas. Comme peu d'entraîneurs, c'est un faiseur de champions. Il n'a pas peur et connaît le chemin. Vous pouvez mettre toutes les *data* que voulez autour, et je les prends en compte, mais la base reste l'humain, l'entraîneur qui sait accompagner un nageur. Et accompagner, ce n'est pas seulement lui dire que c'est le plus beau. C'est lui dire la vérité, même si on risque de le perdre. Notre objectif, c'est que l'athlète gagne, qu'il réalise son rêve.

L'entraîneur ne doit pas avoir la vanité de vouloir à tout prix que l'athlète réussisse avec lui.

Un entraîneur, payé par une fédération ou l'État, travaille pour le drapeau, pas pour lui. La pire des choses, c'est que l'entraîneur ne veuille pas dire la vérité à des athlètes parce que s'il les perd, ils ne vont pas aux Jeux olympiques.

**Vous parlez beaucoup d'humain dans votre vision du haut niveau, à une époque où les données et le scientifique prennent de plus en plus de place dans les débats. Pourquoi ?**

Parce que ce n'est pas la *data* qui va dire au nageur : « *Tu ne t'investis pas.* » C'est super important la *data*, mais ce n'est pas elle qui va parler à l'athlète. On va voir les chiffres, on va dire : « *Ok, il n'est pas bien. Et alors ?* » C'est la richesse du coach, du directeur, de la famille, sans ça il n'y a plus d'actions de coaching, d'éducation, d'accompagnement. Si une semaine avant les Jeux olympiques, l'application ne fonctionne plus, que fait-on ? Donc, gardons le savoir-faire et continuons de le faire évoluer.

**Vous prônez les valeurs du partage et les vertus du collectif. Faites-** ▶



“ ... la base reste l'humain, l'entraîneur qui sait accompagner un nageur. ”

### vous appel à des intervenants extérieurs ? Si oui, lesquels ?

Complètement. J'ai un ami chef d'entreprise et, l'une des premières choses qu'il m'a apprises, c'est que pour recevoir, pour avoir des résultats, il faut investir. Ça veut dire que, parfois, il faut faire des choix humains, financiers, stratégiques. Comme dans une course, d'ailleurs. Pour gagner, il faut faire des choix. Si vous êtes trop timoré, ça ne fonctionne pas. Il y a une part de risque. Elle est obligatoire. Comme vous avez un *business plan*, vous avez un modèle d'action. Ça vous permet d'avoir une ligne directrice, un chemin. Ce qui est intéressant dans le monde de l'entreprise, c'est que les entrepreneurs ont souvent investi beaucoup personnellement dans leur projet et n'ont pas le choix de réussir. Alors que nous, on pourrait être tenté de dire : « *Tranquille, ce n'est que du sport, ce n'est pas notre argent.* » Ça dépend où on met le curseur. Personnellement, j'essaie de m'imposer un niveau d'exigence élevé.

## Échanger pour gagner

### Les autres sports vous inspirent-ils ?

J'aime bien regarder ce que font les autres sports. Dès que je peux échanger avec des entraîneurs de sports comme le judo ou l'aviron, je n'hésite pas. En sollicitant des experts d'autres disciplines, ils vous font part de leurs expériences.

Avec Lionel Plumenail, entraîneur national d'escrime à l'INSEP, par exemple, on a déjà échangé sur la logistique. En novembre 2018, le CNOSF<sup>1</sup> a fait un rassemblement à Opio (Alpes-Maritimes), ça permet de tisser des liens. Après, ça peut être l'une des missions de la nouvelle Agence<sup>2</sup> : faire communiquer les acteurs, faire du partage d'expériences pour s'enrichir.

### Seriez-vous intéressé par plus de moments de partage comme ceux-là ?

Je suis convaincu qu'en France, on a un savoir-faire, une haute technicité sur l'apprentissage, les notions technico-tactiques. Plus que dans d'autres pays, notamment les États-Unis. Par contre, sur l'aspect

1—Comité national olympique et sportif français.

2—L'Agence nationale du sport (ANS) a été créée au printemps 2019. Elle a pour mission la gouvernance du haut niveau français. Groupement d'intérêt public, elle réunit en son sein l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et le monde économique.

logistique, ils sont beaucoup plus forts que nous. Sur l'aspect mental aussi, mais c'est culturel. Tous les pays du Commonwealth l'ont pris en compte depuis les années 1960. Je le répète, mais on est plus fort ensemble qu'isolé. Il faudrait un cahier de partage. Le Club France ne doit pas se faire seulement aux Jeux olympiques. Il faut absolument qu'il existe bien avant.

Suite à ces échanges, parvenez-vous à transposer certaines choses mises en place dans d'autres sports ?

Sur des mesures prophylactiques, par exemple de la récupération ou de la logistique, c'est assez facile. Au niveau stratégique, il faut plus de temps. À Opio, on a fait différents ateliers sur ce qu'on a mis en place et ce qu'il faudrait faire jusqu'à Tokyo afin de mieux appréhender la préparation, comme aller sur place en avance ou au dernier moment.

Comment comptez-vous vous organiser avec l'eau libre ?

Nous avons une base arrière où nous irons *a minima* douze jours avant pour s'adapter au décalage horaire et aux conditions climatiques qui s'annoncent très rudes.

“ *La frustration crée l'ambition. J'espère qu'ils sont très frustrés. Autant que je l'étais.* ”

## Inspiration mutuelle

L'émergence de l'eau libre a-t-elle créé des tensions avec la natation en bassin ?

Ça a certainement suscité l'envie de vouloir revenir au premier plan. J'étais pareil en 2013 à Barcelone quand la natation en bassin était sur le toit du monde (encadré ci-dessous). C'était fantastique. Ça donnait envie. La frustration crée l'ambition. J'espère qu'ils sont très frustrés. Autant que je l'étais. ▶

### La natation en bassin

La France avait terminé 3<sup>e</sup> meilleure nation des championnats du monde, récoltant 9 médailles dont 4 titres, derrière les États-Unis (29 médailles pour 13 titres) et la Chine (9 médailles pour 5 titres).

Ville de Tokyo





S. Lecat, F. Horth, R. Pla  
et X. Idoux (au fond).

©S. Lecat

## Étiez-vous frustré à votre arrivée en 2013 ?

Évidemment. Vous regardez les autres gagner, il n'y a rien de pire. Je le vivais mal. Maintenant qu'on a fait ça, j'ai du mal à nous imaginer dans cette situation, et ça arrivera un jour malheureusement. On s'y habitue vite et les athlètes aussi. C'est le challenge.

## Plus que de la concurrence, c'est de l'émulation entre vos disciplines.

Mais avec les autres disciplines aussi. Avec le plongeon, la natation artistique, le water-polo. Il y a des athlètes qui s'entraînent tous les jours, qui sont investis, mais qui aujourd'hui n'y arrivent pas. Sauf que ça marchera un jour, c'est sûr.

Il faut s'investir, ne rien laisser au hasard. Être athlète de haut niveau, c'est un mode de vie. Ça ne s'invente pas. Pour moi, ce n'est pas un sacrifice ou de la frustration car c'est un choix. Il vaut mieux s'entraîner six heures par jour que de mettre un bouchon en plastique sur une bouteille pendant huit heures. Quand tu es athlète de haut niveau, c'est ton choix. L'usine, pas forcément. Et, mentalement, c'est encore plus dur.

## Abordez-vous cette notion d'investissement avec l'athlète ?

Baucoup. Après les championnats du monde en Hongrie (2017), j'avais des athlètes qui pensaient être plus forts que tout le monde. Donc, ils sont sortis, n'ont pas eu une hygiène de vie correcte. Ils pensaient que ça suffirait. Puis ils se sont blessés, ont été moins performants. Ils sont devenus humains. On a beau le dire, comme souvent, il faut prendre le mur en pleine tête pour s'apercevoir que ça fait mal. Le problème, c'est que si tu prends le mur trop vite, tu ne t'en relèves pas. Ce qu'il faut savoir, c'est que quand vous êtes champion du monde, le lendemain matin à 8 h, vous ne l'êtes plus. Vous remettez votre titre en jeu. Vous avez été champion du monde à un moment, vous avez profité de la soirée, des gens avec qui vous avez construit, mais le lendemain, c'est fini. ▶

En ce sens, organiser des échanges avec des champions comme Teddy Riner ou Martin Fourcade, qui dominent leur discipline depuis des années avec un investissement de tous les instants, et vos athlètes vous intéresserait ?

Ce serait super intéressant, bien sûr. Toutes les expériences un peu singulières seraient intéressantes et c'est singulier d'être au top depuis des années et des années. Je dis souvent qu'un chien, quand il a goûté le sang, il y retourne toujours. Le problème avec ces chiens-là, c'est qu'on est obligé de les écarter parce qu'ils deviennent trop dangereux. Un athlète de haut niveau qui a gagné, c'est pareil. Un vrai, pas un qui a gagné une fois. Un vrai qui aime gagner et ne supporte pas de perdre, il fera tout pour y revenir, comme Teddy Riner, Martin Fourcade, Marie-José Pérec ou Aurélie Muller. Ce sont des gens qui n'acceptent pas de ne pas se relever. Ce sont des champions.

Disposer au sein de son groupe d'une personnalité sportive comme Aurélie Muller, qu'est-ce que ça apporte ?

C'est un exemple. Je pense qu'elle aimerait donner, mais je ne sais pas si c'est possible. Je ne sais pas si, en tant qu'athlète de haut niveau qui vise des médailles olympiques, tu peux accorder beaucoup de temps aux plus jeunes. Par contre, ses actions peuvent permettre aux jeunes de voir ce qu'il faut et ne faut pas faire. Ce n'est pas aux champions, mais aux jeunes de regarder comment ils s'y prennent. C'est pour cette raison que j'organise des stages communs juniors-seniors, pour que, quand ils arrivent à ces rassemblements, les champions d'Europe ou du monde juniors se rendent compte du niveau qu'ils doivent encore atteindre. C'est super important et j'aime mélanger les groupes à différents moments de la saison.

En quoi est-ce si important de créer des ponts entre les générations ?

Ça rend humble surtout. Vous êtes champion du monde junior, vous rentrez chez mamie, il y a une banderole avec votre nom, toute la famille. C'est fantastique, mais vous n'êtes que junior. Il vaut mieux gagner à 24 ans une compétition internationale, qu'à 16 ans. ▶



“ *Ce n'est pas aux champions, mais aux jeunes de regarder comment ils s'y prennent.* ”

**Vous parlez d'inspiration. Est-ce que vous avez été inspiré justement par les Laure Manaudou, Fabien Gilot ?**

Laure Manaudou a tout débloqué, et derrière se sont engouffrés des Alain Bernard, Florent Manaudou, Fabien Gilot, Hughes Duboscq, Yannick Agnel, Camille Muffat. C'était magnifique parce qu'il n'y avait plus de complexes. Les entraîneurs et les nageurs savaient qu'ils pouvaient gagner et qu'ils allaient gagner. Dans chacun de nous, dans notre génération, il y a un peu de Laure Manaudou et de Philippe Lucas. C'est encore frais, c'était en 2004, il y a 15 ans.

**Vous aurez trois nageurs à Tokyo 2020, un de plus qu'à Rio. Satisfait ?**

J'aurais préféré en avoir quatre mais ce n'est pas la finalité. La finalité, c'est le résultat à Tokyo. Ce qui me plaît c'est que Lara Grangeon soit de l'aventure. Elle est le symbole de ce pont entre le bassin et l'eau libre, comme David Aubry. Ce pont de réussite, peu y croyaient et je suis fier qu'ils l'incarnent.

## Des performances à l'économie

Malgré ses résultats, le biathlon vit de petites économies et a recours au système D. L'eau libre rencontre-t-elle une problématique similaire ?

Le budget, c'est un peu comme Noël. Vous vous retrouvez dans un grand centre commercial avec un *showroom* énorme où vous voyez des choses dont vous savez qu'elles vous rendraient heureux et plus forts, mais on vous dit non. Votre responsabilité en tant que directeur, c'est de trouver des solutions à moindre coût ou *via* votre réseau. Or pendant que vous faites ça, vous ne pouvez pas vous concentrer sur autre chose. Et les autres nations, elles, le font. On parlait des *data*. Peut-être que nous ne travaillons pas avec parce qu'on n'a pas encore le temps de se focaliser dessus.

**Cette situation oblige a de la débrouillardise et de l'improvisation.**

Des fois, c'est « folklo ». Par exemple, Aurélie Muller et Marc-Antoine Olivier ont dû partager la même chambre à Rio. Personne ne le sait. Le village olympique était à 1 h 15 de Copacabana, au mieux. On a essayé de trouver des solutions pour avoir des appartements à côté de la plage, sauf qu'avec la demande, les prix étaient ▶

élevés. Donc on a pris un appartement pour le staff et un autre pour les nageurs, où dans la pièce d'à-côté dormaient le kiné et le docteur sur un canapé-lit. Aurélie dormait sur une mezzanine et Marc-Antoine en bas. Quand on sait ce qui est arrivé à Aurélie la veille de la course de Marc-Antoine, à savoir sa disqualification, on se dit qu'on bricole. La question, c'est de savoir si, pour Tokyo, on va devoir s'y prendre pareil. Aujourd'hui, c'est oui. Ce que je peux vous assurer en revanche, c'est que les Américains étaient au Novotel en face de la plage avec une chambre chacun, mais ils n'ont pas fait de médaille.

## Cela signifierait-il que les conditions ne font pas tout ?

Sur ce coup-là non, mais est-ce qu'on peut toujours se mettre en danger comme ça ? Est-ce qu'on ne peut pas reprocher au directeur cette situation aussi ? Imaginez Marc-Antoine explose lors de son 10 km et dit qu'il n'a pas pu dormir parce qu'Aurélie a pleuré toute la nuit... J'ai des nageurs qui partent à l'île Maurice en stage. Ce sont eux qui ont payé leur billet d'avion. 1600 euros. Parce que je n'ai plus de budget. Ça rentre dans la voie vers Tokyo puisqu'on va y retrouver des conditions chaudes et humides mais, quand on est à sec, on le fait ou pas ? Oui, mais on demande une participation. C'est complexe, mais je crois qu'on ne peut pas mettre tout le temps les gens en danger.

“ C’est un régal, une chance incroyable de pouvoir travailler avec Philippe Lucas...” ”

## Concurrence internationale et gestion du haut niveau

Le sport s'est mondialisé, ce qui induit une concurrence toujours plus présente et intense. Est-ce un environnement fatigant ou stimulant ?

Les deux. C'est fatigant de s'occuper de l'humain. Ça demande énormément d'énergie. C'est un régal, une chance incroyable de pouvoir travailler avec Philippe Lucas, mais je vous garantis que ce n'est pas facile tous les jours. Comme moi, il attend des athlètes le même professionnalisme que celui dont il fait preuve au quotidien. Cette exigence, je la comprends. Moi-même, je sais que je suis fatigant pour le DTN. La difficulté, c'est que, des fois, nos moyens ne nous permettent pas de pouvoir répondre à la commande. ▶



©Icon sport

## Le haut niveau implique une grande exigence et une vie presque monastique.

Ce ne sont pas des moines. Loin de là. Je crois qu'un athlète de haut niveau doit avoir un mode de vie mais, à l'intérieur, il faut qu'il y ait une soupape. Il faut savoir sortir de cette exigence pour mieux y revenir.

## Quel est le plus dur, arriver au plus haut niveau ou y rester ?

Il y a quelques années, j'aurais eu tendance à dire que c'est d'y rester, mais, quand on l'a atteint, on connaît

le chemin. Il faut juste accepter de le refaire, différemment peut-être, mais on sait. Riner, Fourcade, Muller, ils savent par quoi il faut passer. Devenir champion, ce n'est pas facile. Certains n'y arrivent pas car il faut se mettre en danger. Il ne faut pas avoir peur de faire le choix et de l'assumer jusqu'au bout.

## La remise en question est-elle une nécessité au plus haut niveau ?

Passage obligatoire. Que ce soit en cas de victoire ou de défaite. Le plus difficile, c'est dans la victoire. Un athlète qui a gagné, c'est le meilleur. C'est lui qui a raison. Un athlète de haut niveau, c'est souvent quelqu'un de narcissique, et heureusement, car c'est pour ça qu'il est bon, parce qu'il a confiance en lui. Le rôle de l'entraîneur, c'est de lui dire la vérité. Il n'y a rien de pire pour un athlète de haut niveau que de se rendre compte qu'il ne s'y prend pas bien, mais de ne pas lui dire la vérité.

## Comment cette remise en question s'orchestre-t-elle ?

Il faut se dire que, la fois d'après, ce ne sera pas forcément pareil. Il faut lister ce qu'on peut optimiser et ensuite faire des choix en fonction du gain possible, de l'investissement nécessaire. C'est comme être un chercheur d'or. Trouver ce qui va vous rendre encore plus fort et vous faire monter dans les étoiles. ▶

Y a-t-il une crainte lorsqu'on teste quelque chose de nouveau de tout déréglé ?

Il faut faire attention de ne pas tout révolutionner. Quand vous touchez à quelque chose, vous touchez à l'ensemble. Il faut amener le changement progressivement, bien s'entourer pour s'assurer qu'on va dans la bonne direction, et sécuriser avec le bon matériel, dans les bonnes conditions.

Quelles leçons avez-vous tiré depuis que vous êtes à la tête de l'eau libre tricolore ?

Je me suis demandé si on pouvait faire le métier de directeur de manière plus *light*, moins investie, et je me suis aperçu que tous ceux qui faisaient du très haut niveau et gagnaient des médailles, c'était des grands malades qui voulaient tout maîtriser. Il y a toujours en eux un espace dans le cerveau qui est en réflexion.

“ Il n'y a pas les nageurs d'un côté et les coachs de l'autre. Il y a un échange. ”

## Marc-Antoine Olivier :

« Il faut vraiment oser ! »



Champion du monde du 5 km en 2017, Marc-Antoine Olivier a grandi comme nageur sous les ordres de Stéphane Lecat. Un entraîneur dont il apprécie les méthodes.

Comment avez-vous ressenti le management de Stéphane Lecat ?

Il a rendu notre sport plus professionnel. Il a mis des choses en place qui, avant, ne se faisait pas du tout comme une détection chez les jeunes. Ça a permis de repérer et de former les plus performants plus tôt chez les seniors. ▶

Ainsi, quand ils arrivent en championnats d'Europe ou du monde, ils ne sont pas perdus et savent trouver des solutions pour performer. Avant Lecat, ce n'est pas que les juniors étaient interdits, mais on ne leur demandait pas s'ils voulaient participer alors qu'aujourd'hui même les plus jeunes sont envoyés en coupe d'Europe. C'est important pour eux de voir le niveau chez les seniors, prendre de l'expérience et interroger les plus vieux sur comment ils en sont arrivés là. Il a également apporté un côté scientifique. On a commencé à partir en altitude, en Sierra Nevada.

### Comment qualifieriez-vous les méthodes de travail de Stéphane Lecat ?

Il est très calculateur. Il ne laisse rien au hasard. Quand il prépare une saison, il a plusieurs plans en tête. S'il se passe quelque chose, il a toujours une solution. C'est sa plus grande qualité. Ensuite, Stéphane sait être dur, un peu comme Philippe Lucas, mais il met du cœur, essaie de mettre le maximum de choses en place pour performer. Dans le haut niveau, si tu n'es pas exigeant, tu n'arrives à rien. Il sait trouver les encadrants et impliquer les coachs pour faire des résultats. Stéphane rassemble tout le monde, il met la structure en place, impose des choix, voit nageurs et coachs, fait le planning des compétitions, des stages,

des structures où s'entraîner. Il le faut sinon ce serait un peu la jungle. Et après, c'est à nous de faire le boulot dans la structure.

### Quelle place a la dimension humaine dans la relation que met en place Stéphane Lecat avec ses équipes ?

Ça ne peut pas rester que professionnel. Nous sommes un petit groupe et, quand on est en équipe de France, on vit tous ensemble. Il n'y a pas les nageurs d'un côté et les coachs de l'autre. Il y a un échange. Cette proximité est bonne car, quand on a des choses à dire, on n'a pas peur. Ce qui ne serait pas le cas si la relation était juste professionnelle et qu'on le voyait comme un patron.

### En discutant avec les plus anciens du groupe à votre arrivée, ont-ils senti la différence de travail induite par la prise de fonction de Stéphane Lecat ?

Il y a eu beaucoup de changements. Avant, les critères de sélection étaient basés uniquement sur l'eau libre. Quand il est arrivé, Stéphane a imposé des temps en bassin et ça a compliqué les choses pour les anciennes générations qui ne se basaient pas sur le bassin pour travailler en eau libre. C'est un choix qu'il a fait et cela nous a permis de progresser. C'était la bonne décision. ■



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

11, avenue du Tremblay - 75012 Paris - France

Tél. 01 41 74 41 00

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

