

Réflexion Sport

Scientifique & technique

EXTRAIT

Entre Rio
et Tokyo, le
pentathlon
moderne sur
la route des
Jeux



Entre Rio et Tokyo,



Par Jean-Pierre Guyomarc'h
Head coach du pôle France INSEP
de pentathlon moderne

En collaboration avec

Serge Guémard
et Stéphane Fukazawa-Couckuyt
Pôle Formation INSEP, mission Observatoire
des pratiques et des métiers du sport de
haut niveau (OPMSHN).

le pentathlon moderne sur la route des Jeux



À la veille des Jeux olympiques de Tokyo en 2020 (24 juillet-9 août), Jean-Pierre Guyomarc'h jette un coup d'œil dans le rétro et raconte les bouleversements dans l'organisation du pentathlon moderne tricolore pour continuer à briller à l'international.

Entraîneur depuis 20 ans au pôle France INSEP de pentathlon moderne, Jean-Pierre Guyomarc'h a été élu coach de l'année en 2015 par la Fédération internationale (UIPM). Aujourd'hui *head coach*, mais toujours entraîneur, Jean-Pierre Guyomarc'h revient sur les deux années qui ont suivi les Jeux olympiques de Rio. Deux années particulièrement mouvementées qui ont vu le terrain et l'organisation s'entrechoquer. En effet, si sportivement, le collectif tricolore a fait merveille en décrochant six médailles aux championnats d'Europe 2018 à Székesfehérvár (Hongrie), dont cinq en or, avant de confirmer deux mois plus tard, aux Mondiaux du côté de Mexico, en altitude, avec six nouvelles médailles dont deux en or, en coulisses, ce fut plus chaotique. Transformation du groupe d'athlètes, chamboulement au sein du staff et nouvelles prérogatives, le Breton nous invite dans l'envers du décor, au cœur de la réorganisation de l'équipe de France.

“ Nous avons décidé alors de mixer pour la première fois les équipes féminine et masculine, en un seul collectif d'entraînement. ”

De nombreux changements après Rio

Comme après tout grand événement, il y a eu des départs et des arrivées « naturels », mais pour la première fois à la Fédération française de pentathlon, deux athlètes ont quitté le pôle pour créer leur propre structure d'entraînement. Élodie Clouvel, médaillée d'argent aux derniers Jeux, décide de partir avec Valentin Belaud, champion du monde 2016. Cette nouvelle organisation, qui doit être mise en place au niveau de la DTN, va entraîner une période de turbulences et d'incertitudes.

Au niveau du staff, nous avons eu également trois changements importants et pas faciles à gérer. Tout d'abord, le départ de Jean-Maxence Berrou, alors responsable des féminines, qui a exprimé le désir de prendre un peu de recul avec l'entraînement. Ensuite le remplacement de notre emblématique maître d'armes, Michel Sicard, par le fraîchement retraité et double médaillé olympique Gauthier Grumier (or par équipe et bronze en individuel à l'épée à Rio 2016). Enfin, Cédric Maniglier a remplacé Christophe Boisson comme entraîneur d'équitation à la Garde républicaine. C'est ainsi que plus de la moitié du staff (3 sur 5) a été renouvelée.



©Icon Sport

Point positif, j'ai conservé la confiance du DTN Christian Roudaut et du président Joël Bouzou, qui sont restés en poste suite aux élections fédérales. Cela peut paraître anodin, mais la stabilité de la hiérarchie et de la politique fédérale m'a permis dans ces premiers mois agités au niveau du pôle de trouver des solutions pour continuer à être performant.

Il a fallu recréer une énergie, une dynamique, tant chez les hommes que chez les femmes, dont j'ai pris la responsabilité. Nous avons décidé alors de mixer pour la première fois les équipes féminine et masculine, en un seul collectif d'entraînement. La présence de Michel Sicard, qui a gardé 30 % de ses missions sur le pôle, fut très importante



©Icon Sport

à ce moment. Il a facilité l'intégration de Gauthier. Il continue d'ailleurs d'entraîner nos élites et, surtout, il nous transmet toujours toute son expérience du haut niveau.

Après plusieurs mois de réflexion, Jean-Maxence est revenu entraîner au pôle. Dans cette nouvelle organisation, il a pris la place d'entraîneur général à mes côtés. Légèrement en retrait, Jean-Maxence trouve un équilibre qui lui permet de poursuivre sa montée en compétence. Nous fonctionnons désormais en binôme avec complémentarité et partage d'expérience. Pour ma part, j'ai endossé le rôle de *head coach* avec pour mission de coordonner l'ensemble de ce nouveau staff. ►

Pour moi, le staff est une équipe qui fonctionne pour atteindre le même objectif de performance. Notre staff principal est composé aujourd'hui de :

- 2 entraîneurs principaux (Jean-Maxence Berrou et moi-même) ;
- 2 entraîneurs escrime (Gauthier Grumier et Thomas Dangeon à plein temps) ;
- 1 entraîneur équitation (Cédric Maniglier) ;
- 1 consultant et coordinateur PPG (Stéphane Caristan) ;
- 1 kiné INSEP (Arnaud Maurier) ;
- 3 ressources INSEP importantes dans notre dispositif (Anne-Laure Morigny pour la réathlétisation, Armelle Cornillon pour le yoga et Armelle Van Ecloo pour l'optimisation du geste).

Ce staff hétérogène est très complémentaire à mes yeux. Chacun amène sa contribution à l'atteinte de la haute performance, en apportant ses compétences et son expérience au collectif d'entraînement. Le côté multigénérationnel et la diversité des expériences m'apparaissent vraiment comme une force. Tous les entraîneurs du staff savent qu'ils sont importants dans la performance, ce qui entretient leur engagement et leur prise d'initiative.



Jean-Maxence et Gauthier sont jeunes, motivés. Ils ont l'aura de leurs résultats sportifs récents. Michel Sicard est le plus expérimenté d'entre nous dans le haut niveau. Entraîneur national puis DTN, il a également travaillé à la Préparation olympique (PO). Son parcours lui permet d'avoir une approche globale des problématiques liées à la performance. Stéphane Caristan nous amène également sa connaissance du très haut niveau. Son travail transversal sur plusieurs pôles est également une richesse qu'il partage avec nous tous. ►



©Icon Sport

également de mieux appréhender la charge globale d'entraînement et les différentes interactions entre les disciplines. Ainsi, les entraîneurs spécialistes assistent à l'entraînement des différentes disciplines.

“ ... sortir de leur discipline pour mieux appréhender la complexité du pentathlon et la singularité de chaque athlète. ”

Nous sommes à la fois dans la continuité et dans la nouveauté avec l'arrivée récente de Thomas, Gauthier, Cédric, Armelle et Anne-Laure. Il y a un véritable partage au sein du staff et chacun a une place importante dans la réalisation de la performance. Pour ma part, j'ai la responsabilité des décisions finales, mais la communication reste au centre de notre équipe.

Dans ce fonctionnement, il est pour moi essentiel que les entraîneurs spécialistes puissent sortir de leur discipline pour mieux appréhender la complexité du pentathlon et la singularité de chaque athlète. Cela leur permet

De la même façon, les briefings/débriefings de compétition sont désormais réalisés en équipe pour avoir de véritables échanges collaboratifs avec le sportif et des regards riches par leur multiplicité. Le projet est ainsi commun. Il est ambitieux et partagé.

Avec le recul, je peux dire que la saison post-olympique a été une année de transition. En effet, nous avons obtenu de bons résultats – nous sommes en 2017 vice-champions d'Europe par équipes et médaillés de bronze aux championnats du monde en relais mixte –, mais pas ceux prévus ►

si l'on regarde les années 2014, 2015 et 2016¹. Nous conservons la confiance de la hiérarchie, qui nous encourage à poursuivre, alors qu'elle aurait pu remettre en question le staff. Ce soutien, basé sur des résultats existants les années précédentes et sur un travail réel sur la saison en cours, a été appréciable, dans un microcosme du haut niveau et de la haute performance où certains sont parfois limogés aux premières « contre-performances ».

Durant cette période de transition, les nombreux changements ont permis de construire une nouvelle dynamique collective. Je pense avoir construit, avec mon staff, un cadre de travail propice à la performance. La mixité a apporté une énergie nouvelle. Le collectif est beaucoup plus fort, le staff plus complémentaire et équilibré. Les résultats obtenus cette saison valident largement les choix effectués.

En plus de ce soutien fédéral et de ce nouveau souffle dans le staff, je veux aussi souligner la chance qu'on a depuis maintenant 30 ans d'avoir l'élite du pentathlon moderne français basée à l'INSEP. Je crois que l'ensemble de nos résultats, l'énergie et le dynamisme de notre collectif sont vraiment dus à cet outil, qui est merveilleux

pour le pentathlon. La qualité des installations, leur propreté et l'unité de lieu – avec la Garde républicaine à quelques minutes seulement (convention pour la partie équine) – sont de réels points forts qui nous aident dans notre démarche de performer au plus haut niveau. Il n'est d'ailleurs pas surprenant que de nombreuses équipes nationales étrangères viennent faire des stages, car dans un sport comme le nôtre, l'INSEP est un lieu inégalable et inégalé dans le monde. Enfin, nos résultats ne sont pas étrangers aux différents pôles de l'INSEP que nous sollicitons beaucoup. Les personnes dans ces services nous accompagnent dans la performance par leur travail de l'ombre, avec engagement, compétence, capacité d'adaptation rapide et pertinente à nos demandes et imprévus. C'est très appréciable et je pense que cela fait partie intégrante de notre environnement de performance. ►

“ *La mixité a apporté une énergie nouvelle. Le collectif est beaucoup plus fort, le staff plus complémentaire et équilibré.* ”

1– En 2014, l'équipe de France avait décroché 2 médailles aux Mondiaux (1 or et 1 argent) et une européenne (argent). En 2015, le bilan affichait 3 médailles européennes (1 or et 2 argent), quand en 2016, la France remportait 4 médailles mondiales (2 or, 1 argent, 1 bronze) et une continentale (argent).

Entraînement individuel, entraînement collectif : bien associer pour atteindre la haute performance

Dans ma carrière, j'ai pratiqué la démarche « classique » d'individualisation. Je faisais une planification individuelle qui tenait compte pour chaque athlète de son âge, de son niveau de performance, de ses contraintes de formation et bien sûr de ses points forts et de ses points faibles. Pour autant, j'en suis revenu car cette organisation très chronophage était finalement contre-productive. L'approche trop individuelle nous empêchait de créer du lien avec les athlètes, trop dispersés. Elle ne favorisait également pas la dynamique collective et le partage entre les sportifs.

Aujourd'hui, l'entraînement est basé sur une trame collective 70 à 80 % du temps. Cette approche amène de l'émulation entre les athlètes. Elle développe une force collective très importante. Notre démarche s'appuie sur un cadre général d'entraînement strict, mais accepté par tous. Il repose sur des valeurs de respect, de confiance et de partage. Ce qui fait leur force dans le cadre c'est qu'elles sont expliquées, les sportifs leurs donnent du sens et en sont parties prenantes. Ce cadre est essentiel à notre fonctionnement et

s'applique à tous quel que soit le statut dans le groupe et le niveau de performance. Les individus sont au service du collectif et le collectif est au service des individus. Je suis intimement convaincu que le cadre strict est nécessaire pour faire de l'entraînement collectif une force qui amène une énergie positive.

Responsable de la structure, je suis bien entendu le garant de ce cadre de travail axé sur la performance. Je fais, dans mon relationnel avec les sportifs, un compromis entre proximité et distance. Notre différence d'âge avec Jean-Maxence permet aussi aux ►



sportifs de s'y retrouver avec deux entraîneurs différents. À partir d'un cadre et d'un discours commun, nous pouvons, Jean-Maxence et moi, faire de nos différences une force au service du collectif et des sportifs.

À l'intérieur du cadre de travail mis en place, le staff est mieux à même de prendre en compte la singularité de chaque athlète. Cette approche collective ne se fait donc pas au détriment de l'approche individuelle. L'émulation et l'énergie du groupe permettent aux entraîneurs de mieux se centrer sur les besoins particuliers de tous. La richesse du staff et le nombre restreint d'athlètes au sein du pôle (14) favorisent ce fonctionnement. La confiance, la communication et la clarté des objectifs sont les piliers de cette organisation.

L'approche collective permet de mettre encore plus en valeur les séances individuelles qui représentent environ 20 à 30 % du temps d'entraînement. Ces séances nous permettent de différencier les charges d'entraînement et, pour chaque athlète, de focaliser sur telle ou telle discipline. En tir, en escrime (leçon) et en équitation, plusieurs séances individuelles sont programmées dans la semaine. L'athlète se retrouve seul avec un ou plusieurs entraîneurs. Cette proximité permet un travail beaucoup plus précis, une prise en charge singulière sur des besoins préalablement identifiés

avec le staff. Ces besoins sont autant liés au profil sportif (points faibles, points forts) qu'à la sensibilité/personnalité (besoin d'être bousculé, rassuré, *feedbacks* réguliers positifs et encourageants, ou besoin de *feedbacks* plus nuancés...). Tous les athlètes du pôle ont le droit à ce travail individuel, les plus performants bien sûr, mais les nouveaux entrants également. Pour nous, chaque athlète du pôle est important. Ces séances sont tout aussi essentielles que les séances collectives pour construire la relation de confiance entre le staff et les athlètes. Avec les années, je me suis rendu compte que ce relationnel est le plus important pour convaincre le sportif de son potentiel.

La fixation d'objectifs, les briefings et débriefings sont des moments ►



© Jean Sport

“ *L’approche individuelle permet dans un second temps la mise en place d’un travail beaucoup plus qualitatif.* ”

strictement personnels, plutôt portés par l’athlète et accompagnés par les entraîneurs. L’athlète comprend que le staff est avec lui à se soucier de sa propre progression. La prise en compte de l’individu vient équilibrer l’approche collective.

L’approche collective de l’entraînement permet au staff de créer une dynamique et une énergie propices à la répétition des efforts et la lourdeur des charges d’entraînement. L’approche individuelle permet dans un second temps la mise en place d’un travail beaucoup plus qualitatif. Finalement, pour moi aujourd’hui, c’est l’approche collective de l’entraînement qui me permet une approche individuelle beaucoup plus efficiente.

L’individualisation est également prise en compte au niveau de la récupération. Sur les 20 dernières années, j’ai « tout » essayé pour alterner des microcycles d’entraînements difficiles et moins difficiles, pour travailler en surcompensation et éviter les blessures. Les semaines de « repos relatif » étaient programmées à l’avance. J’ai essayé plusieurs types de périodisation. Je n’étais pas satisfait car mon expérience m’a montré que, pour la même charge de travail, les sportifs ne sont jamais fatigués de la même façon ni au même moment. Pour certains athlètes, les cycles de repos relatif arrivaient trop tard (risque de blessures et de surmenage) et pour d’autres, au contraire, beaucoup trop tôt (et donc perte de temps).



Aujourd'hui, nous essayons de résoudre cette difficulté en individualisant la récupération dans sa temporalité. Nous nous entraînons tout le temps. Le sportif doit apprendre à se connaître et ainsi, aller à la rencontre du staff pour signaler sa fatigue. Après discussion et en fonction des signaux observés, un aménagement immédiat de l'entraînement est toujours mis en place. Cela peut également déboucher sur un ou plusieurs jours de repos. Ce système ne peut fonctionner que sur une confiance et une communication importantes. Ce processus participe aussi au développement de l'autonomie des athlètes, de leur capacité à s'approprier leur projet sportif et à affirmer leur autonomie, ainsi que de la confiance réciproque dans le cadre partagé que nous avons construit ensemble. Nous constatons beaucoup moins de blessures et plus de régularité dans l'entraînement.

Quotas olympiques : gérer l'abondance de sportifs performants

Chez les hommes, huit peuvent aller aux Jeux olympiques de Tokyo. Ils ont tous fait récemment au moins un top 10 mondial, donc ils en ont les moyens. Pourtant il n'y aura que deux places quelles que soient les performances et

motivations des uns et des autres. C'est la règle du CIO.

Chaque année, le DTN consulte le staff avant de construire les règles de sélection. Ces règles sont annoncées et expliquées au sportif le plus tôt possible dans la saison. Les athlètes savent qu'elles seront appliquées. Cette confiance dans la règle du jeu est essentielle pour conserver l'intégrité du groupe. Elle structure et favorise la dynamique collective et permet aux athlètes de s'engager totalement dans leur projet sportif en s'entraînant plus sereinement.

“ Nos athlètes
sont jeunes, en pleine
progression et il serait
dommage de casser la
dynamique et l'émulation
de ce collectif. ”

En accord avec le DTN, nous allons garder le groupe encore ouvert sur la saison sportive 2019. C'est seulement à l'issue de celle-ci qu'un collectif « olympique » de 4 à 6 athlètes sera identifié. En gardant le groupe ouvert ►

le plus longtemps possible par rapport à la sélection olympique, nous conservons un collectif d'entraînement fort. Cette émulation quotidienne renforce leur détermination et leur niveau d'exigence. Cette stratégie nous permet de garder nos meilleurs éléments mobilisés sur le chemin de la plus haute performance et de laisser place à l'émergence de la performance. Nos athlètes sont jeunes, en pleine progression et il serait dommage de casser la dynamique et l'émulation de ce collectif. L'idée est donc encore aujourd'hui de laisser aux 8 athlètes une vraie possibilité de se qualifier aux JO.

Par exemple, la saison passée, Jean-Baptiste Mourcia, tout juste champion d'Europe cadet, arrive au pôle à 17 ans. Il est envoyé sur la première étape de Coupe du monde au Caire. Il fait 8^e, on lui dit : « *Tu as gagné ta place pour une 2^e Coupe du monde.* » Il fait 4^e. « *Tu es sélectionné pour le championnat d'Europe* », lui apprend-on.

Concernant la gestion des athlètes non sélectionnés, s'il n'y a que 4 places en individuel sur nos Coupes du monde, championnats d'Europe et championnats du monde, nous envoyons également sur ces compétitions des sportifs dans les épreuves par équipe, de relais et mixtes. Cela permet de côtoyer la haute performance et d'engranger de l'expérience tout en gardant sa motivation. Cette saison, nous sommes chez les garçons champions du monde senior par équipes et en relais, champions d'Europe par équipes, en relais et en relais mixte. Chez les femmes, l'équipe est vice-championne du monde et 3^e au championnat d'Europe. Ces médailles collectives contribuent aussi à la cohésion et la dynamique du collectif.

Nos athlètes seniors participent également aux compétitions « secondaires ». Chaque année, nous avons des compétitions internationales B et un championnat de France « open » qui permettent à nos plus jeunes athlètes ►



©Icon Sport



©Icon Sport

de s'aguerrir aux contraintes du haut niveau. Les résultats de ces compétitions sont pris en compte pour hiérarchiser notre collectif. Elles permettent aux athlètes de montrer leur niveau pour accéder progressivement aux épreuves de référence.

L'autonomie : contribuer à la réalisation du sportif comme champion au sein du collectif

L'autonomie de l'athlète est un sujet qui me travaille en tant que coach depuis mes débuts. Pendant plusieurs années, j'ai cherché à comprendre ce qui caractérisait les grands champions du pentathlon français : Amélie Cazé, Joël Bouzou, Sébastien Deleigne, Christophe Ruer ou plus récemment Valentin Prades. Mon analyse m'amène à dire qu'ils sont très différents les uns des autres. Cependant, ils possèdent deux points communs :

- une capacité à s'entraîner beaucoup, de façon régulière et qualitative ;
- une autonomie les rendant porteurs et acteurs de leur projet sportif.

Avant les années 2012, si les résultats commençaient à progresser, les athlètes que j'entraînais n'étaient pas assez autonomes. Que ce soit au

niveau de la fixation des objectifs ou de la gestion de la compétition, ils ne savaient pas prendre des décisions. À ce moment, j'ai pris conscience que ce manque d'autonomie résultait surtout de mon mode de management. J'étais trop présent, trop directif. C'était ma posture d'entraîneur qui bloquait en partie la prise d'autonomie des sportifs.

Depuis 2012, j'ai décidé avec le staff de favoriser l'autonomie et la prise de décision de nos athlètes. Tout d'abord, le mode de communication avec les athlètes a évolué progressivement. La relation entraîneur-entraîné plutôt descendante a fait place à un mode « collaborateur ». Les athlètes peuvent s'exprimer. En ce qui concerne l'entraînement, les discussions sont favorisées. En cas de désaccord, si les ►



©Icon Sport

arguments avancés par les athlètes sont cohérents, nous pouvons ainsi procéder à certains aménagements. L'échange et l'écoute sont permanents.

Comme nous l'avons déjà vu, l'individualisation de la récupération favorise également l'autonomie des sportifs qui deviennent les acteurs principaux du processus d'entraînement. Les athlètes sont encouragés à communiquer avec le staff concernant leur état de fatigue. C'est à eux d'impulser l'organisation de leur récupération avec notre accord bien entendu. Cette organisation qui repose sur la confiance développe la prise d'initiative de nos sportifs. Ils savent que leur singularité est toujours prise en compte.

L'organisation des briefings et débriefings des compétitions sont aussi un outil qui favorise l'autonomie des athlètes. C'est eux qui doivent fixer les objectifs avant la compétition. Le débriefing doit aussi leur permettre d'avoir une analyse plus juste de leur performance et occasionner des prises de décision concernant le processus d'entraînement.

Enfin les athlètes participent à de nombreuses compétitions d'entraînement en totale autonomie, sans encadrement. Par exemple, les compétitions d'escrime sont très intéressantes pour obliger les athlètes à

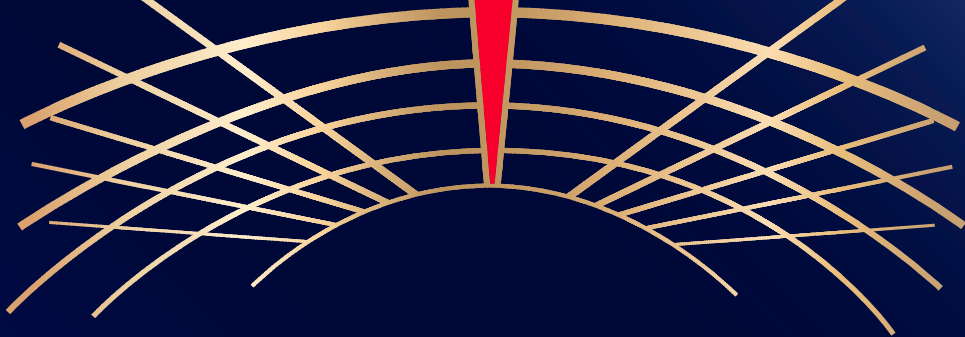
trouver eux-mêmes les solutions sur la piste. Quand ils sont seuls et qu'ils ne peuvent pas s'appuyer sur le staff pour les aider, ils sont obligés de prendre des décisions.



©Icon Sport

“ En cas de désaccord, si les arguments avancés par les athlètes sont cohérents, nous pouvons ainsi procéder à certains aménagements. ”

Nous accompagnons donc les sportifs afin qu'ils s'approprient le cadre et lui donnent du sens. Aujourd'hui les pentathlètes français sont beaucoup plus autonomes et comme par hasard... beaucoup plus performants. ■



**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

