



VOUS ÊTES LE MEILLEUR COACH DU MONDE !



1

LES CLEFS D'UNE DÉMARCHE POSITIVE

POUR ATTEINDRE VOS OBJECTIFS

Dominique
SIMONCINI

AMPHORA



VOUS ÊTES LE MEILLEUR COACH DU MONDE !



1

LES CLEFS D'UNE DÉMARCHE POSITIVE

POUR ATTEINDRE VOS OBJECTIFS

**Dominique
SIMONCINI**

AMPHORA

Relecture : Sandrine Harbonnier

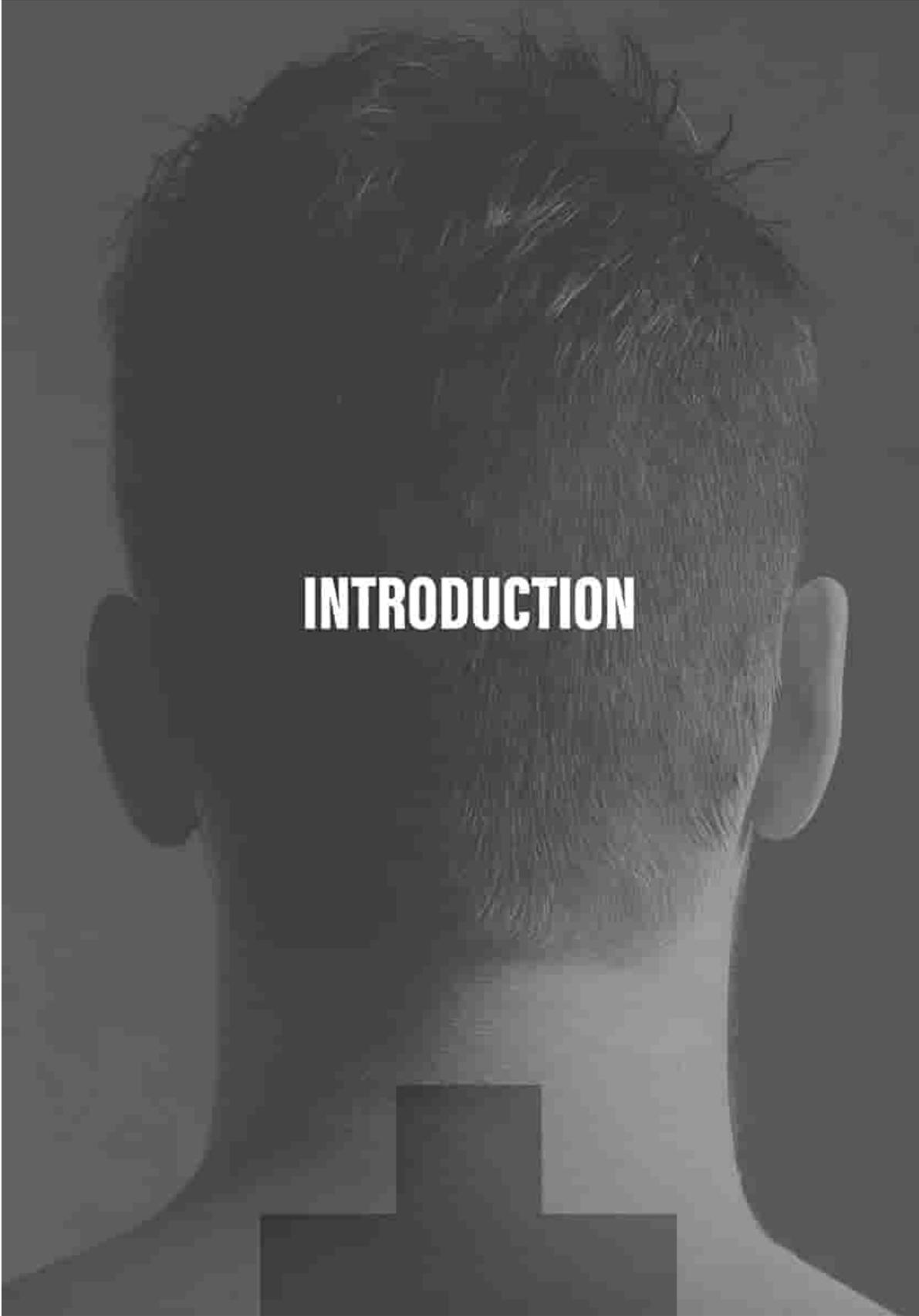
Couverture : Lionel Rousseau - Amphora

Mise en page : Jeff Renoux - Artemishqc.com

Crédit photos : Auteur, Adobe Stock et Icon Sport (détail p.393)

© Éditions Amphora - Mars 2021

978 275 760 293 5



INTRODUCTION



Si je vous dis que je suis le meilleur préparateur mental du monde, vous allez vous demander si je suis fou, présomptueux, prétentieux ou inconscient. Je ne suis aucun de ces qualificatifs, c'est certain ! Je suis simplement en phase avec moi-même, ce qui n'est déjà pas mal, me direz-vous ! Car imagineriez-vous vous rendre chez un médecin qui vous dirait : « Oh, moi, vous savez, je ne suis qu'un petit médecin. Je ne sais pas tout. Je ne suis pas le plus compétent, loin de là... ! » À mon avis, vous prendriez vos jambes à votre cou et passeriez au suivant le plus vite possible. Donc, je suis le meilleur préparateur mental, ce qui ne m'empêche pas de me former continuellement, d'apprendre au quotidien, d'adapter mes connaissances aux nouveaux besoins, aux nouvelles demandes. Être un bon préparateur mental ne suffit plus. Il faut devenir le

meilleur pour être en phase avec les attentes de ceux qui viennent me rencontrer. Notre éducation ne nous autorise pas à avancer ce genre d'affirmation. Celui qui ose dire qu'il est meilleur devient un suppôt de Satan arrogant qu'il faut absolument rabaisser afin qu'il constate à quel point il est mauvais, nul et négligeable. Pourtant, qui peut, mieux que moi, avoir aujourd'hui le droit de me féliciter d'une compétence ou de me critiquer pour un comportement erroné ? Si je ne suis pas capable de m'évaluer et de connaître mes compétences, qui le fera pour moi ? Est-il normal qu'aujourd'hui nous fassions appel à des entreprises privées pour faire des bilans de compétences ? Des personnes qui ne vous connaissent pas aussi bien que vous et qui mettent un éclairage sur ce que vous savez si bien faire au quotidien. C'est absurde ! Ce titre, à défaut d'être provocateur ou racoleur, a pour but, avant tout, de vous faire prendre conscience que c'est vous le meilleur préparateur mental du monde, « de votre monde ». Celui qui vous a construit sur des comportements parfaitement ajustés ou, au contraire, totalement inadaptés. Pourtant, qu'ils soient bons ou mauvais, ces comportements vous ont toujours fait avancer. Vous progressez plus vite s'ils sont appropriés, mais vous progresserez aussi s'ils sont inefficaces grâce aux corrections que vous apporterez. Ce sont ces constructions qui vous font évoluer dans votre environnement. Ce dernier devient un lieu d'expression, duquel il faudra vous extirper si vous n'y trouvez pas les moyens de vous exprimer.

Vous êtes tous potentiellement champions olympiques. Ce qui vous empêche de l'être, c'est simplement une conjonction d'événements qui ne se sont pas produits.

Prenons l'exemple de Julien Absalon, double champion olympique de VTT (2004 et 2008), sept fois vainqueur du classement général de la Coupe du monde, quatre fois champion du monde de la discipline ! Sacré palmarès, n'est-ce pas ? Cet extraordinaire

champion, né dans les Vosges à Remiremont, l'est devenu grâce à ses qualités physiques, mais pas seulement. Je m'explique : si Julien n'était pas né à Remiremont mais à Corbeil dans l'Essonne, aurait-il trouvé un terrain d'expression favorable à son épanouissement d'enfant ? Le terrain aurait-il été adéquat pour que le jeune Julien ait envie de partir à la découverte des beaux chemins s'il avait été entouré de barres d'immeubles ? Imaginons que le papa de Julien ait été un passionné de lancer de javelot, est-ce que Julien aurait eu envie de lancer, lui aussi ? Aurait-il eu le « bras » qui lui aurait permis de devenir champion olympique ? Une fois le chemin défriché par le père, encore faut-il qu'il soit accompagné du bon entraîneur et que celui-ci découvre le talent du gamin. Vous comprenez aujourd'hui qu'un talent ne suffit pas. Il lui faut des qualités intrinsèques, un environnement, un cadre familial, une structure d'entraînement et de la chance !

Si je vous en parle, c'est qu'il m'est arrivé la même chose mais que la chaîne de concordance s'est rapidement rompue. Je me cherchais, comme tous les gamins de 15 ans. Un jour de septembre, notre prof de sport nous propose une séance découverte de lancers de javelots, du disque et du poids. Pour un gamin des montagnes, c'était une nouvelle expérience ! Pourtant, je m'étais passionné pour le lancer de javelot lors des J.O. de Moscou en 1980 : bizarre pour un gamin plus habitué aux descentes à skis, aux patinoires, aux pistes de ski de fond. Lorsque la séance a commencé, j'avais comme un curieux sentiment de bien-être, un air de déjà-vu. Quand mon tour est arrivé, je me suis saisi du javelot et, comme Dainis Kula, le champion olympique en titre des J.O., je me suis mis à courir de profil, le bras légèrement plié au-dessus de mon épaule. Puis je l'ai instinctivement allongé, décrivant une transversale sur mon corps effacé, le regard tourné vers l'endroit où je voulais l'envoyer. Mon bras a fouetté au-dessus de mon torse et mon bassin

a tourné naturellement pendant que je stoppais net ma course. J'ai regardé le javelot s'envoler et décrire une parabole parfaite. Il volait au-delà des marques de mes prédécesseurs : 55 mètres !! Tout le monde me regardait comme un extraterrestre ! J'étais allé 12 mètres plus loin que le meilleur des lancers. Mon prof s'est approché en me demandant si j'avais été dans un club d'athlétisme auparavant. Je lui ai répondu par la négative, mais j'avais regardé les J.O. d'été avec beaucoup d'attention et, surtout, j'avais adoré le javelot !

Je venais de faire quelque chose que je ne comprenais pas. Je découvrirai, bien plus tard, que c'était le système des neurones miroirs qui m'avait influencé. J'étais maintenant le champion du collège ! Ma pauvre carrière d'athlète olympique s'est arrêtée là, car je ne disposais ni du papa pratiquant ou attentif aux qualités intrinsèques de son gamin, ni du club d'athlétisme capable de prendre le relais de ce dépistage, ni des moyens d'entreprendre une démarche volontaire en changeant d'environnement. On comprend aisément que les qualités sans l'environnement, sans le cadre, sans la logistique ne permettent pas de se dévoiler et surtout de s'épanouir. Je répète donc à l'envi : « Vous êtes tous champions olympiques ! Le problème, c'est que vous ne savez pas de quoi ! »

Alors, découvrons ensemble l'extraordinaire champion ou championne que vous êtes.

**Qu'est-ce qui motive un individu
à se lancer dans un défi
personnel ou collectif ?**

Découvrons ensemble l'extraordinaire champion ou championne que vous êtes. Repérons ce qui vous anime, vous motive et vous projette

dans une vision élargie de vous-même.

Mais, tout d'abord, essayons de répondre à cette question :
« Pourquoi M. ou Mme Tout-le-Monde veut devenir Superman ? »

Être soi ne suffit plus à l'épanouissement individuel. Pourquoi vouloir nous projeter dans cet avatar valorisant qui pourrait nous rendre « aimables », c'est-à-dire mieux aimés ? Qui voulons-nous devenir et surtout par qui voulons-nous être aimés afin de mieux nous accepter dans cette reconnaissance ?

Quelles sont les sources de motivation qui nous animent et nous engagent à formuler des rêves et des projets ? On découvre que différents facteurs apportent une source de motivation. Certains se cumulent aux autres et engagent fortement ceux qui y puisent une motivation.

Une société hyperrégulée ?

Oui mais par qui ? Pour le bien de qui ? Et surtout, au détriment de quoi ? Toutes ces questions fondent souvent une nouvelle approche personnelle de son engagement dans une activité sportive.

La société hyperrégulée dans laquelle nous vivons nous prive chaque jour un peu plus de notre esprit critique et de certaines libertés qui ne peuvent émerger qu'en maîtrisant une part d'inconnu. Ces inconnues sont, pour le plus grand nombre, des systèmes informationnels simples, en face desquels nous émettons des réponses plus ou moins adaptées, comme le fait de ne pas enjambrer une balustrade qui protège du vide, de ne pas traverser une rue sans regarder, de ne pas descendre d'un train en marche... Aujourd'hui, ces informations simples, qui correspondent à des années d'expériences collectives que l'on pourrait qualifier de

cognitivism collectif (construction de la connaissance par les expériences du plus grand nombre), sont réduites à néant par une société hygiéniste qui applique à la majorité un règlement adapté au plus faible d'esprit, au moins attentif, au plus réfractaire à la simple notion de salut individuel. Ce fonctionnement abêtissant, qui nous est imposé à tous, rend cet environnement social de plus en plus inconfortable psychologiquement, alors que le postulat de départ était l'inverse. Qui peut comprendre que passer la réglementation de 90 à 80 kilomètres à l'heure nous fait passer de bons pères et de bonnes mères de famille en chauffards en série, s'ils maintiennent à présent cette vitesse fatidique ? Les mêmes qui se conformaient depuis quarante ans à cette injonction de rouler à 90 sur les nationales sont maintenant traqués comme des « furieux du volant », alors qu'il y a un an ils étaient félicités pour avoir adopté consciencieusement cette vitesse lors de leurs déplacements. Tout récemment, une de mes amies m'envoyait un petit mot qui décrivait particulièrement bien le moment présent et l'incurie généralisée. Cet instant particulier que nous avons tous vécu et qui, à défaut de nous avoir laissés penser par nous-mêmes et prendre des décisions qui engagent notre responsabilité individuelle, nous en a exonérés pour nous conformer au comportement commun, même s'il est totalement inadapté.

Je vous livre ce texte écrit par cette amie. Il caractérise parfaitement cette société de la norme, du conformisme, du battage médiatique qui infuse les esprits et parle de la sanction policière qui contraint les corps.

« Ce qui me fait peur, ce n'est pas le coronavirus, mais les gens et leur soumission à l'autorité suprême. Aujourd'hui, un membre du gouvernement annoncerait que la pandémie est terminée et que tout le monde peut sortir sans risque, la majorité le ferait, sans se poser de question. Chaque fois que Salomon ou l'un de ses sbires parlent,

c'est la grand-messe et, peu importe qu'ils se contredisent, pourvu qu'on soit rassurés. Le contenu n'a que peu d'importance. Seule l'Autorité compte. C'est à ça qu'on voit la liberté d'un peuple. Heureusement que chacun commence à sentir les prémices de l'absurdité. Et je pense que, dans quelque temps, on se rendra compte, la panique passée, BFM éteint, épidémie tarie, que tout ce battage et ce rabattage autour du coronavirus a un but non avoué, derrière les impératifs sanitaires, celui de s'assurer de la mainmise de l'État sur la population. En effet, la peur des gens est la meilleure garante de la place de la tête dirigeante, élitiste et hiérarchique à outrance. Quand on est capables de s'autoéditer une autorisation de sortie à chaque pas dehors pour justifier de ses faits et gestes sans se poser de question sur cette absurdité, et même en la justifiant, on est mûrs pour la dictature. C'est certain et les kapos sont là, à toute époque, cette race de sous-fifres ne tarit pas, faute d'avoir une idée de l'homme qui puisse s'élever au-dessus de leurs bottes. »

N. Swan

Ce petit texte est d'une limpidité absolue, car il qualifie parfaitement le conformisme dans lequel nous sommes chaque jour un peu plus plongés. Cet hygiénisme qui ne nous protège pas mais érode notre capacité de réflexion et fait de nos comportements un mode automatique qui plaît à ceux qui nous dirigent. Le fameux pilotage automatique qui permet au pilote de ne surveiller que d'un œil le tableau de bord, certain que les technologies qui soumettent l'avion aux corrections et en ajustent les comportements seront plus fiables que l'esprit humain. Comment se situer dans une société qui prône le « Fumer tue » et continue à vendre, sous contrôle de l'État, un produit mortifère à 75 000 personnes par an ? Ceci justifié par 80 %

de taxe empochée par l'État. En tant que parent, il ne vous viendrait pas à l'esprit d'acheter tous les jours un produit mortel pour vos enfants, simplement parce qu'il vous permet de vous enrichir. Vous comprenez que chercher à s'évader de ce monde devient pour un grand nombre un mode de vie forcené. Un « *lifestyle* » dans lequel on s'engage volontairement afin de se réapproprier son pouvoir décisionnaire, au moins durant un moment dans la journée, dans la semaine ou dans le mois.

Nous voulons agir par nous-mêmes, et le dernier endroit où nous pouvons le faire, sans mettre en péril notre situation sociale, familiale ou affective, reste encore le sport. Un environnement de rêves, de visions, d'anticonformisme et de solutions personnelles qui apporte à chacun ce qu'il est venu y chercher. Rappelons-nous cette volonté farouche du ministre Douste-Blazy qui souhaitait voir toutes les bouteilles de vin présenter un avertissement pour les femmes enceintes ! Une flambée hygiéniste qui avait mis le feu aux poudres entre les viticulteurs et le gouvernement de l'époque. Comme si une femme qui allait mettre au monde un enfant, avec toutes les responsabilités que cela comporte, ne savait pas que boire de l'alcool dans cette période pouvait être gravement préjudiciable ? Alors oui, me direz-vous, il y en a qui ne sont pas capables d'en prendre conscience, ce qui est inquiétant pour le reste de la vie du futur nouveau-né. Mais pour autant, est-ce que la société doit se construire autour du moins-disant intellectuellement, ou alors faut-il agir ponctuellement afin de personnaliser les messages et de ne pas abêtir l'ensemble d'une société ?

Nous constatons, chaque jour un peu plus, que nos décideurs, que j'appelle volontairement notre « petit personnel politique », portent des supports-chaussettes, des ceintures, des bretelles ainsi que des agrafes pour ne pas se retrouver cul nu en cas de prise de décision. Pourtant, c'est ce que nous faisons tous les jours, à chaque

moment, nous assumons nos choix, quels qu'ils soient, bons ou mauvais. Nous sommes responsables de nos actes à tout moment, mais on nous corsete dans un cadre de plus en plus restrictif qui referme notre horizon. Ces contraintes ne sont pas faites pour nous protéger, mais pour protéger avant tout ceux qui exercent le pouvoir par délégation de mission de service public. Nous sommes sous la contrainte d'un petit nombre qui détient une forme de vérité basée sur la santé globalisée d'une société aseptisée que l'on veut contrôler. Ce contrôle a pour but que le plus grand nombre adopte des comportements conformes à un système de pensée évaluable. Un système duquel on tente d'exclure la créativité, la personnalité, l'esprit critique ou le désir individuel d'expression. C'est pourtant dans ces environnements que l'on veut contrôler, voire anéantir, que vont s'épanouir des individus participant à l'élévation des valeurs collectives. Les sociétés les plus hygiénistes ont connu ou vont connaître de grands bouleversements qui émergeront d'une colère contenue trop longtemps, entretenue par la frustration, le manque de liberté d'expression, l'exclusion des systèmes de décision et les comportements qui infantilisent les individus.

Heureusement, il existe des échappatoires dans lesquelles chacun va chercher un espace de liberté corporelle, psychologique ou sociale. Le sport en est un ; la musique, les arts plastiques, les jeux vidéo en sont d'autres. Il en existe beaucoup qui permettent de s'évader de ces contraintes iniques. Ces échappatoires permettent à cette société de trouver une respiration salutaire. On voit à quel point la société de la norme s'impose dans tous les environnements. Par exemple, l'Ultra-Trail du Mont-Blanc (UTMB), cette course génératrice de rêves et d'aventure, est devenu, aujourd'hui, un monstre réglementé autour d'un seul désir : contraindre ceux qui y recherchent un espace de liberté. En effet, ceux qui couraient en 2003 venaient explorer un moment d'expression inconnu durant

lequel ils faisaient appel à l'ensemble de leurs ressources, alors que ceux qui se présentent sur la ligne, dix-sept ans plus tard, le font après un long cheminement presque étatique. Une suite de règlements impose un certain nombre de points qualificatifs qui diluent le principe même de l'aventure humaine ; du matériel obligatoire qui engage le participant à souscrire un prêt bancaire afin de se procurer les accessoires définis uniquement par le collège de sachants ; un tarif d'inscription qui demande une hypothèque en second rang sur sa maison et une décharge, afin que la dépouille du participant, contraint à l'abandon, soit rapatriée et non pas abandonnée au bord du chemin. On a exclu l'esprit critique qui élève et s'éduque, grandit et apprend au détriment d'une production intensive de bretelles fantaisie aussi hideuses que stupides. La population a changé, et d'aventuriers, on est devenu des consommateurs exhibitionnistes plus motivés par le port du bracelet, l'exposition du dossard nominatif et la connexion wi-fi pour un suivi de la progression du héros en live et sans décodeur. Nous voyons, à la mesure d'une seule course, comment évolue une population à l'échelle d'une décennie, quand elle fait passer un individu du stade de personne nourrissant un rêve et une vision à celui de client motivé par son exposition. Si l'on consomme quelque chose plus qu'on le vit, cela engage davantage le producteur que l'acheteur. En marketing, on définirait l'aventurier comme un homme en quête de « valeur d'usage » et le participant comme celui qui chercherait à améliorer sa « valeur d'estime ».

L'aventurier fait appel à l'ensemble de ses compétences pour parcourir un chemin inconnu. Il améliore ses savoir-être et ses savoir-faire, « sa valeur d'usage », au fur et à mesure de son cheminement.

Le participant ne s'intéresse qu'à la ligne d'arrivée à franchir pour voir sa seule valeur essentielle, « l'estime de soi », s'incrémenter de

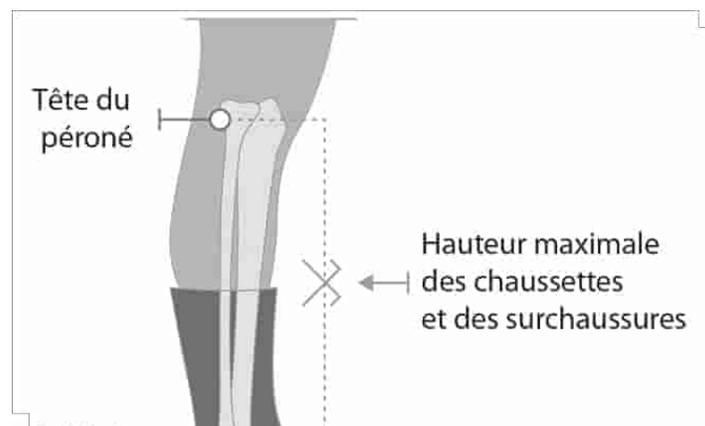
ce nouveau challenge accompli.

L'organisateur est alors motivé par le désir de se préserver d'un problème qui pourrait survenir au détriment de ce qu'il organise. La vision se réduit, la taille du rêve diminue et le conformisme prend le dessus. Aujourd'hui, dans la communauté des coureurs de fond, il faut avoir fait l'UTMB pour cocher une case plutôt qu'avoir participé pour « son désir d'Aventure ». Celui-ci devient secondaire par rapport au désir d'appartenance et de mise en conformité avec son groupe social que j'évoquerai plus loin. Nous voyons des participants quitter ces nouveaux environnements d'expression quand ceux-ci adoptent les mêmes codes de régulation que l'on retrouve dans la société.

Les comportements qui nous différencient de l'animal sont basés sur notre capacité à vivre en société, selon des règles admises par la majorité. Celles-ci ont échappé au désir collectif de régulation pour satisfaire, maintenant, les individus en charge d'administration. Le règlement devient l'adrénaline de l'administration, son mode de fonctionnement rigide qui impose au plus grand nombre des préceptes pris parfois sans recul, sur l'émotion générée lors de l'appréciation d'un événement ponctuel. Le fameux confinement de 2020, lié à la pandémie de la Covid-19, a montré toute notre capacité à édicter des règles absurdes. Le déconfinement n'a pas manqué de perpétuer ces comportements burlesques. L'exemple de cette règle qui interdisait aux citoyens français d'effectuer des déplacements de plus de 100 kilomètres sur le territoire en est un. Toutes ces normes et tous ces règlements sont vécus comme absurdes mais ne provoquent plus les crises et les refus qu'ils devraient. L'esprit individuel a supplanté la volonté collective. Les puissances administratives ont réussi à fracturer la masse pour atomiser l'esprit qui construit un collectif. Chaque individu est maintenu dans son petit univers, déconnecté du plus grand nombre,

et le pire, c'est que cela s'est produit avec son assentiment. Pourtant, l'absurdité de certaines règles devrait nous pousser à les refuser en bloc.

Les plus absurdes des comportements vont jusqu'à réguler la hauteur des chaussettes des cyclistes durant les compétitions ! Vous ne me croyez pas ? Eh bien, c'est pourtant vrai, et cet environnement hyperrégulé n'est pas le monde de la chirurgie orthopédique ou le cadre légal de l'importation de produits chimiques entre la France et l'Ouzbékistan : nous parlons bien de la hauteur des socquettes !



En 2019, l'UCI va réintroduire une règle fixant la hauteur maximale des chaussettes du cycliste. Cette règle a déjà existé il y a quelques années, ce sera donc un retour. Que dit cette règle ? Elle impose une hauteur maximale pour les chaussettes et les surchaussures. Celle-ci est définie par un calcul assez technico-biologique. La chaussette ne doit pas dépasser la moitié de la distance entre le milieu de la malléole et le milieu de la tête du péroné. Pour être un peu plus claire, l'UCI propose le croquis ci-dessus.

Vraiment, cela ne fait pas envie ! Un environnement dans lequel la hauteur du port de votre chaussette est réglementée ne fait pas vraiment rêver ! C'est pourquoi de nouveaux environnements de

pratiques apparaissent comme le Fixie, le Gravel, le vélo vintage, dont l'émergence met en avant le besoin de retrouver des valeurs essentielles dans ce sport exceptionnel tellement dévoyé.

Nous découvrons les méfaits d'une trop grande capacité à « normer ». Ce qui, pour beaucoup, était à l'origine un espace de liberté devient maintenant un carcan hyperrégulé. Cependant, l'hygiénisme a aussi permis de faire comprendre, à bon nombre d'individus, les bienfaits de l'activité physique pour le maintien de leur condition. L'absence d'espace d'expression corporelle dans une société de plus en plus virtuelle, où la place de l'ordinateur a supplanté le nombre de pas, provoque une désadaptation pratique du corps. De plus, le manque d'exercice ne permet plus de consommer le trop-plein de calories ingérées à chaque repas, provoquant une prise de poids pour de nombreuses personnes. Les communications actuelles encouragent à changer les habitudes et à trouver des solutions individuelles qui remettent le corps en mouvement. L'explosion de la marche et du jogging est la conséquence directe de cette prise de conscience et de cette libération du corps. Cela améliore les comportements physiques, mais offre aussi un souffle libérateur à l'esprit qui s'oxygène à nouveau. Les stress s'apaisent plus facilement durant l'activité physique, car l'alimentation en oxygène améliore les aspects fonctionnels du cerveau. Il n'est pas rare de trouver une solution à un problème récurrent durant une séance de jogging. L'introspection qui s'organise pendant l'action de courir et la concentration sur nos ressentis favorisent la prise de recul. L'angle de vue est différent et l'action bienfaitrice de la course à pied apporte un éclairage sur les pistes que l'on ne voit pas, enfermé dans notre immobilité.

Le besoin d'appartenance

Cette motivation est l'une des plus importantes du moment. Elle a émergé encore plus fortement depuis trente ans, date à laquelle le délitement du groupe social commun s'est engagé au profit d'une globalisation effrénée. La destruction des frontières territoriales a accéléré l'invasion des biens de consommation venus de l'étranger. La structure sociale s'est effritée, les systèmes d'alimentation ont suivi, l'agriculture de proximité a presque disparu, l'obsolescence programmée est devenue la norme pour les produits comme pour les humains qui les consomment. Cette peur du vécu trop terne, trop court, trop prévisible engage certains d'entre nous à adhérer à des valeurs de groupe dans lesquelles ils retrouvent un sens distinctif.

Les individus veulent se reconnaître et se faire connaître dans une communauté à laquelle ils appartiendraient fortement. La représentativité du groupe social est un vecteur essentiel du désir d'appartenance. Plus l'image véhiculée par le collectif est forte et valorisante, plus nous aurons envie d'y appartenir et d'être ainsi reconnus par les autres (intragroupe et extragroupe) comme en faisant partie. Appartenir à ce groupe valorise notre représentation de nous-mêmes, en la projetant vers les autres comme une image pieuse construite autour des enluminures gratifiantes.

Plus l'environnement de pratique, les valeurs du groupe, les images qu'il diffuse, les communications qu'il émet sont « brillantes », plus il active les vecteurs de désir d'appartenance. Prenons l'exemple du cyclisme : tous les ans, au moment du Tour de France, nous observons un véritable attrait pour la pratique du vélo. Pourtant, le Tour de France et surtout ses acteurs séduisent de moins en moins de monde, à la différence des environnements dans lesquels le Tour

se déroule. Il y a de moins en moins de parents qui souhaitent voir leurs enfants dans les écoles de cyclisme, de peur que les pratiques de certaines époques ne soient toujours d'actualité, comme tendraient à le démontrer les performances incroyables de certains cyclistes, ces dernières années, qui sont supérieures à celles de l'époque épique qui piquait le creux du bras. Pourtant, le cyclisme, et principalement le Tour de France, fait encore rêver des millions de pratiquants durant trois semaines. Mais combien se sentent proches ou partagent les mêmes valeurs qu'Alberto Contador, Bradley Wiggins, Christopher Froome ou Vincenzo Nibali ? Peu d'entre nous, encore moins aujourd'hui qu'hier, le principe du partage des valeurs, d'équité et de respect des règles étant mis à mal par des comportements et des suspicions qui ont durablement, pour ne pas dire définitivement, porté préjudice à l'effet d'appartenance.

D'autres disciplines naissantes comme les « Spartan », ces parcours du combattant des temps modernes, dans lesquels on s'ébroue dans des bains de boue, créent une identité forte, avec un engagement physique élevé, et attirent de plus en plus de participants. Peu importe le niveau, peu importe le classement, on est tous sales et épuisés à la fin. On devient des valeureux, identifiés par le même costume, recouverts de boue. L'appartenance est réduite à sa plus pure expression : un groupe, des obstacles, un environnement et un objectif, passer la ligne d'arrivée et se laver de notre effort commun. Les valeurs du groupe sont le dépassement et le retour à l'enfance, ce moment fugace et sans conscience par lequel nous sommes passés trop vite sans en voir les bienfaits. Nous pouvons revenir en arrière et sauter à pieds joints dans le marigot, piaffer dans la bouillasse, nous plonger dedans en riant, et le faire avec des amis partageant le même désir et le même plaisir régressif. Un moment d'évasion afin de mieux supporter un lendemain lisse et assaini dans lequel nous devons faire attention où

nous mettons les pieds. Une fois cette communion partagée physiquement, il convient alors de la partager sur les réseaux pour faire vivre notre image au sein du groupe, et surtout pour montrer aux autres ce que l'on a été capables de faire pour y appartenir. Dans quel état j'erre ! Dans quelle case je suis, là maintenant, et à quelle hauteur sur le mur social je me suis accroché. Le fameux mur de la gloire que l'on se construit individuellement au contact des autres qui partagent le même chantier et les mêmes pratiques.

Nous voyons qu'il existe de plus en plus d'environnements de partage non régulés dans lesquels chacun peut retrouver son équilibre. Les sports collectifs professionnels sont devenus si professionnels que même les structures associatives amateurs sont devenues des antres préparatoires au plus haut niveau, avec tous les comportements afférents que cela suppose.

Appartenir à un groupe, c'est aussi savoir s'offrir et se dévoiler tels que l'on est. Ne pas avoir peur du jugement et du regard des autres afin de trouver un épanouissement durable dans ce collectif social constitué autour de valeurs communes. La triche ne pardonne pas, l'erreur de jugement non plus. Il faut réellement savoir ce que l'on cherche et, surtout, ce que l'on va trouver, sans se méprendre. Nous comprenons que la société « hyperrégulée » ne dégage pas un désir d'appartenance. Au contraire, elle rebute ceux qui ne se reconnaissent pas dans cette déresponsabilisation et fait naître de nouveaux espaces et de nouveaux groupes auxquels on cherche à adhérer parce qu'ils véhiculent des valeurs plus épanouissantes et plus attractives qu'une armoire à pharmacie et un Code civil de cinq kilos.

Le groupe est d'autant plus difficile à quitter que nous y trouvons une source de reconnaissance : celle que nous ne parvenons plus à cerner dans nos environnements trop propres, là où nous ne

sommes que des individus à qui il faut vendre du meuble Ikea ou de la *junk food* et offrir du temps de cerveau disponible pour la publicité des marques de soda. L'appartenance se définit aussi par le niveau social dans lequel on évolue. On ne verra pas souvent un directeur de cabinet comptable, une avocate ou un directeur d'hôpital dans une Spartan, sur un ring de boxe ou dans une partie endiablée de paintball. L'appartenance sociale nous guide vers des environnements en concordance avec notre statut. On retrouve dans le golf une population différente de celle du football. Les valeurs et la représentation du groupe social influencent nos orientations dès que nous accédons à une posture à laquelle il faut adhérer. Pourtant, le golf est une discipline extrêmement complexe qui demande un engagement technique et psychologique épuisant le physique au bout des dix-huit trous. Il n'empêche que, dans l'esprit du plus grand nombre, le golf est un sport de « riches », quand il est considéré comme un sport ! Il y a donc une mise en conformité entre le groupe social auquel nous appartenons et les pratiques sportives dans lesquelles nous allons nous engager.

Se réapproprier son corps

Quoi de plus noble que notre propre corps, si ce n'est notre âme ? La vie que nous menons nous élague de certaines de nos compétences naturelles. Nous ne marchons plus portés par un système protectionniste et attentif au plus démuné de motricité, nous profitons de ce qui est mis en place. Ainsi, nous oublions le fondement de chaque parcelle de notre corps, qui est là pour être utilisé au mieux et pour devenir durable et fort. « Plus le corps est fort et plus il obéit. Plus il est faible et plus il commande ! » Nous

finissons par subir le diktat du muscle trop maigre, du tendon affaibli, du pied sensible et du dos tordu par de trop nombreuses heures assises derrière des écrans aveuglants. C'est à cet instant que nous prenons conscience qu'il nous faut nous réapproprier l'essentiel de ce que nous sommes. De la chair, des os et des mouvements nous libérant de cet environnement qui se réduit toujours plus et amenuise nos déplacements. L'épopée du coronavirus a fait prendre conscience à un très grand nombre d'individus à quel point ils ne profitaient pas de ce qui est pourtant le fondement même de leur existence : leur liberté de mouvement ! On a alors vu des foules de joggers, de marcheurs, de cyclistes arpenter les rues de béton comme des lieux d'expression de la liberté reconquise. Celle, finalement, dont ils se sont privés volontairement quand ils en disposaient à l'envi. Une rue de bitume et un mur de béton sont devenus l'espace reconquis alors qu'on avait abandonné les prés et les bois, du temps de la liberté offerte.

L'esthétique s'est aussi transformée en une forme de contrainte. Les images que l'on nous envoie sur tous nos écrans sont les représentations du groupe social idéal. Nous cherchons à nous mettre en conformité avec les corps désirables qui nous sont montrés, afin de susciter le désir de l'autre ou, au moins, de disparaître dans cette nouvelle analogie esthétique globalisée. Trop visibles avec nos rondeurs, rejetés à cause de notre lenteur, exclus à cause de la taille du pantalon. Notre désir de disparaître dans la norme devient un objectif vital. Les applications ont fleuri pour nous accompagner dans notre mise en mouvement. Il nous faut réapprendre, avec un émerveillement presque naïf, que les bras ne servent pas qu'à commander des burgers sur une borne et les jambes à se croiser sous notre chaise. Le corps devient un support, une projection de nous-mêmes dans cette société de l'image et nous permet alors de nourrir un projet. L'esprit qui anime et le corps qui

obéit forment enfin une équipe alors que, depuis tant d'années, ils étaient des adversaires. L'esprit regardait le corps avec dédain et le corps lui renvoyait l'image dégradée de ce que l'esprit ne parvenait pas à influencer.

Puisque le mental ne fait plus bouger ce corps pourtant « fondamental », alors ce seront les stimulus envoyés par l'environnement social qui l'animeront. Plus efficaces et plus puissants, chez certains, que leur esprit endormi, ils remettent en mouvement ce qui s'était arrêté. D'autres vont se réapproprier leur corps après un accident de la vie. Après un divorce, certains se mettent à la course à pied, non pour retrouver une beauté intérieure, mais pour fuir cette bulle familiale en implosion. Un accident physique est aussi, pour celui qui le subit, une prise de conscience de sa propre privation organisée autour de son immobilité. Un corps est un moyen d'expression de l'esprit qui nous anime. Se priver de nos compétences corporelles revient à s'autohandicaper. Pour commencer à se réapproprier son enveloppe corporelle, il convient déjà de comprendre ce qu'elle dit de nous.

Commençons par apprendre à nous observer pour comprendre ce que nous recherchons.

1 Notre posture (les épaules en bas, le dos voûté...) indique notre manière de supporter le poids de notre vie. Savoir se redresser, c'est en prendre conscience mais aussi savoir alléger le sac à dos qui nous écrase en faisant le tri entre ce qui est important et ce qui est superflu. Nos jambes croisées, le pied qui s'énerve et tapote le sol ou le talon qui sautille peuvent indiquer un refus de l'environnement proche, une forme de tension que l'on oppose à ce qui nous est imposé (une discussion, une réunion...). Une respiration haute au niveau des épaules démontre un stress. Il se prolonge dans la gorge qui va, selon l'expression, « se nouer ». C'est notre manière d'agir

en face d'une situation perturbante. Retrouver une respiration abdominale apaise l'ensemble et redonne de l'espace entre le diaphragme et les poumons. Des mains crispées sont celles qui aimeraient saisir ce qui nous dérange pour le rejeter au loin ou lui tordre le cou. Nos bras croisés très haut font écran avec ce qui est en face de nous, comme un bouclier protecteur. Tant d'indications qui demandent à être comprises afin d'améliorer notre apprentissage de nous-mêmes, de comment nous fonctionnons avant de nous mettre en action.

2 Savoir s'isoler pour pousser un cri salutaire, vider complètement ses poumons, reprendre une respiration longue et profonde et à nouveau laisser notre voix exprimer la retenue de notre corps. Savoir inspirer et faire comme le gorille qui se frappe le thorax et libère une énergie considérable dans l'organisme, une sensation de force générée par les impacts qui se répercutent dans l'ensemble de l'organisme.

3 Il existe un autre outil comme l'apprentissage de l'automassage qui anime ce corps endormi. On se ressent, on s'active doucement sous la caresse marquée qui transmet une information douce et gratifiante à celui qui ne perçoit qu'agression et blessure externe. Une douleur, un ressenti inconfortable, c'est un blocage qui s'organise, empêchant l'énergie de circuler dans le corps. Le massage est une action libératrice volontaire qui améliore la « conscience corporelle ».

4 On se voit, on s'imagine dans sa tenue posturale, courbée, lente, peu réactive et on corrige petit à petit ce qu'on est devenus. Nous le faisons parce que cela n'était pas déterminé au départ, parce que c'était ainsi que nous devons être. Nous pouvons décider d'offrir une autre représentation de nous-mêmes en adoptant d'autres comportements au quotidien. Savoir se redresser, c'est aussi

affronter ses peurs et utiliser ses compétences pour ne pas subir sa vie dans la crainte mais s'épanouir, le nez au vent.

5 Savoir comment notre organisme fonctionne, c'est comprendre les besoins fondamentaux qui nous animent : manger bien, respirer correctement et activement, boire régulièrement et bouger le plus souvent possible sont les actions primaires qui garantissent un bail à long terme avec son organisme. Qui, aujourd'hui, peut qualifier une journée effective selon ces quatre critères ? Essayez chaque jour de vous situer sur une échelle d'un à dix par rapport à ces quatre fondements du bien-être et de la bonne santé de base.

Est-ce que j'ai correctement mangé ? De 1 à 10

Est-ce que je respire bien ? De 1 à 10

Est-ce que j'ai bu suffisamment d'eau ? De 1 à 10

Est-ce que j'ai suffisamment bougé ? De 1 à 10

Ce sont les besoins fondamentaux, mais les ressentis fonctionnels nous renseignent aussi sur notre territoire corporel. La chaleur de l'eau sous la douche qui ruisselle sur le corps, le frottement de la serviette, le froid qui referme les pores de la peau, comme la chaleur qui fait suinter la sueur. Nous perdons la conscience de ces moments de présence dans notre enveloppe charnelle. C'est bien un travail psychique que nous entreprenons quand nous décidons d'accorder nos ressentis avec le moment vécu. Nous améliorons alors deux composantes essentielles que nous pensons distinctes mais qui sont confondues : le corps qui agit et qui ressent et l'esprit qui commande et interprète.

6 Redécouvrir son corps, c'est aussi trouver le chemin du plaisir. Celui d'agir avec son environnement, de s'épanouir dans sa sexualité, de trouver de la motivation, car le plaisir fait naître l'envie qui entretient le plaisir : le cercle vertueux.

7 Savoir nourrir à chaque moment son corps de sensations plaisantes, c'est renforcer son désir d'exister pour s'épanouir. Nous ne subissons plus dans les injonctions du « je dois » ou du « il convient de » ou encore du « il faut ! ». Nous entrons dans le « j'ai envie », le « j'aime faire cela » ou « je désire ». Vous comprenez bien que, dans la sexualité, le « je désire » permet plus de s'épanouir que le « je dois ». Comprendre nos désirs, nos besoins ou nos envies et pouvoir les formuler avec son partenaire est une source de bien-être accru et d'enrichissement spirituel. Réduire sa sexualité à l'acte procréatif est une régression spirituelle, car il n'y a pas d'acte plus délicat intellectuellement que l'acte sexuel. Les fantasmes que chacun nourrit sont les preuves de la richesse que l'esprit cherche à entretenir dans l'imaginaire fantasmagorique des partenaires. Au contraire de la conduite forcée qui nous éloigne de notre plaisir, l'instinct naturel nous alimente en informations personnelles qui vont le nourrir. Connaître son corps mais aussi accepter de laisser son esprit diriger notre imaginaire, c'est unir la mentalisation sublimée et l'acte physique.

8 Un corps inerte sans vibration est un corps qui dépérit. Il faut apprendre à le faire vibrer, à en ressentir les charnières articulaires, les postes musculaires, les segments osseux qui l'organisent. Chacun d'entre eux est connecté aux autres quand on les anime. Ils se débranchent quand on reste trop longtemps immobiles. Le corps se rigidifie, perd en souplesse et les informations nous percutent. Nous interprétons mal ce qu'elles nous disent et nous générons alors des réponses émotionnelles parasites qui renforcent nos rigidités : c'est un cercle vicieux. Essayez alors cet exercice simple

qui vous fera prendre conscience de l'état de rigidité dans lequel vous vous trouvez et duquel vous devez absolument sortir. Mettez-vous en position debout et faites vibrer votre corps, secouez-le comme un animal qui s'ébroue du sommet du crâne au bout des pieds, chaque segment étant agité par une vibration forte le dégageant de cette gangue de boue qui sèche sur vous. Relâchez toutes les tensions du cou, du thorax, du bassin, des épaules aux bras et aux mains, des jambes au bout des pieds. Maintenant, immobilisez-vous et ressentez-vous ! Laissez vivre cette tonicité qui parcourt votre corps maintenant électrisé et tonique.

9 Dernier secteur à connaître et à maîtriser, source de tant de maux mais surtout de tant d'énergies positives et d'émotions : celles qui viennent du cœur. Le cœur est l'organe essentiel qui nous anime. Le cerveau est celui qui organise et commande. Le cœur s'accélère face à la peur, au désir, à la colère. Il s'efface dans la tristesse et le dépit. On se rend bien compte qu'il est mû par l'émotion et le sentiment. Le connaître, savoir comment il répond à nos injonctions, c'est commencer à mieux le maîtriser. De cette maîtrise fonctionnelle apparaîtra une meilleure organisation psychologique. Nous pourrons alors mieux comprendre et décider parce que nous deviendrons plus adaptés à la situation. Mais surtout parce que notre oxygénation cérébrale deviendra optimale grâce à la conjonction de la maîtrise des battements cardiaques et de notre respiration. Ressentez votre cœur en vous allongeant, déposez une main sur lui et inspirez lentement pendant cinq secondes, puis expirez cinq secondes en focalisant votre esprit sur ce qui vous procure des émotions positives (une action, un moment, une personne...). Vous allez renforcer votre compétence spirituelle en « musclant » votre compétence cardioémotionnelle.

Nous voilà plus conscients que jamais de ce que nous sommes venus chercher dans nos univers de pratiques sportives, sociales ou

professionnelles. Les concepts que je vais développer avec vous peuvent s'adapter aux divers environnements auxquels vous serez soumis. D'ailleurs, dans l'expression « vous serez soumis », il y a bien une notion de vous, sous la soumission de ce qui arrive. Or, à l'issue de cet ouvrage, vous ne serez plus soumis qu'au désir et au plaisir de recommencer à nourrir de nouveaux rêves, de nouvelles aventures en pleine conscience de ce que vous pouvez légitimement prétendre en tant qu'être intelligemment construit.

S'évader d'un monde de contraintes

La communication à outrance, entretenue par la multiplication des supports, pousse les individus à envisager leur vie telle qu'ils la perçoivent au travers de la romance des autres. La pléthore de chaînes de télévision, les réseaux sociaux, les publicités : tout nous encourage à l'imaginaire d'une autre vie, plus riche, plus vivante et plus libre. Les générations précédentes étaient résignées, plus résignées que les actuelles. Ces dernières changent de situations professionnelles plusieurs fois, changent d'habitations, de régions, voire de pays plus facilement. Les échanges sont plus nombreux et plus variés, faisant naître une offre toujours plus grande. La conséquence de tout cela fait que nous sommes dans une forme d'incertitude permanente, un équilibre précaire qui nous entretient dans le besoin d'avancer au rythme de ces nouvelles sociétés qui vont trop vite. La contrainte que l'on fuit est celle qui nous entraîne dans son mouvement perpétuel sans notre consentement. Nous cherchons alors à reprendre un contrôle sur ce qui nous est imposé en marquant un temps d'arrêt ou en nous orientant volontairement dans une direction qui nous est personnelle. Cette réappropriation

du temps, de la direction et du choix fait de nous un être conscient qui s'impose dans son environnement plus qu'il ne le subit. Cela se produit dans nos orientations professionnelles, nos choix sportifs, nos comportements affectifs et dans tous les secteurs dans lesquels nous pouvons encore agir.

Notre quotidien est aujourd'hui une somme de normes incompréhensibles qui briment chaque jour un peu plus l'expression, la créativité, le juste désir d'exister pour ce que nous sommes plus que pour ce que nous représentons. L'individu du moment est réduit à sa plus stricte expression comptable, une valeur sans esprit critique, sans corps et sans culture que l'on dirige pour son bien, même s'il en ressent chaque jour les méfaits. On contraint le corps, on impose des vues à l'esprit et on modèle les consciences pour uniformiser les comportements individuels afin qu'ils correspondent au mieux aux attentes de ces sociétés de consommables.

Toutes ces normes, toutes ces nouvelles obligations, ces reconnaissances faciales dont on veut s'extirper nous poussent petit à petit vers une évasion que l'on recherche, tel un papillon trop contraint. **Le sport et les espaces d'expression qui lui restent sont autant de lieux dans lesquels on trouve encore une forme de liberté.** Les disciplines les plus normées ne font plus recette, au profit de celles qui laissent encore une part de rêve dans la pratique. On s'approprie les environnements de ces sports, la ville devient un lieu d'expression pour les adeptes du parkour. Ces nouveaux athlètes qui sautent, enjambent et effacent les obstacles urbains comme des gymnastes représentent, à eux seuls, le concept parfait de ces nouvelles activités libres. Jamais ils ne seraient entrés dans un gymnase pour se lancer sur un cheval d'arçon ou une paire de barres parallèles, pas plus qu'ils ne feraient du tumbling pendant des heures dans un espace clos. Ce qui les motive, avant tout, c'est la

liberté et l'exclusion des règlements qui les contraignent dans leurs vies quotidiennes.

Le VTT de compétition qui connut ses heures de gloire dans les années 90 a perdu son lustre en une vingtaine d'années. L'entrée de la discipline dans le giron olympique lui a imposé de réguler les compétitions afin de satisfaire une superélite dans laquelle personne ne se retrouve. Les parcours sont devenus des circuits de cyclo-cross télégénique, à défaut d'être des lieux de pratique motivants pour les vététistes. Les randonnées ont pris le dessus et d'autres disciplines sont apparues, ouvrant des espaces de libertés là où s'en sont refermées d'autres. On comprend que ce n'est pas forcément la représentation de soi par rapport à l'élite de la discipline qui motive les pratiquants d'aujourd'hui, mais l'environnement d'expression qui procure un espace de liberté plus attractif.

Le trail connaît, lui aussi, le même cheminement, mais en accéléré. Il y a dix ans à peine, les coureurs des bois cherchaient la liberté dans des environnements naturels qu'ils découvraient dans la pratique. Aujourd'hui, bon nombre s'en détournent, fuyant les règlements qui aseptisent chaque année un peu plus une discipline de pleine nature. Puisque l'on ne peut contraindre la nature, alors imposons des règlements sans cesse plus déplaisants à ceux qui viennent chercher une forme de liberté. On retrouve là les comportements sociétaux que nous cherchons à fuir, et la promesse de liberté ne correspond plus à la projection de nous, êtres responsables, dans cet environnement naturellement dangereux. Cela nous conduit directement à la notion suivante.

Toutes ces réglementations ont pour but de faire disparaître les peurs, celles de ceux qui organisent, de ceux qui légifèrent, soi-disant au profit de ceux qui rêvent et agissent. Notre seuil de tolérance à la peur se réduit au fur et à mesure qu'augmente la taille

des règlements, au point que les règles finissent par faire plus peur que la distance. Un nouvel univers de contraintes dans lequel nous refusons d'entrer volontairement mais auquel on nous soumet pour notre « bien ». La peur d'avoir peur supplante le désir de faire, qui nous fait agir comme des êtres conscients et évolués. Sans peur, il n'y a plus de motivation.

Je me suis retrouvé, en 2012, au départ d'un ultratrail annoncé comme épique en raison des conditions météo que nous allions rencontrer. Autour de moi, les visages étaient tendus dans le froid du jour pas encore levé. Les mains en prière, certains s'abandonnaient à un dieu du trail qui les protégerait, d'autres enfouaient le visage dans le creux d'une épaule amicale pour cacher cette peur qui les étreignait. Moi, je regardais cela comme un spectateur presque désabusé par le moment et son intensité qui ne parvenait pas à me pénétrer. Je n'avais pas peur, je ne craignais rien, je me sentais bizarrement confiant comme si le film de l'épreuve était une rediffusion dont je connaissais parfaitement la fin. Je compris à cet instant que, sans la peur, il n'y avait pas de motivation. C'est cette peur, ce doute qui nous tord le ventre que nous venons chercher dans ces épreuves dantesques, et pas autre chose. Une peur partagée entre celle de ne pas arriver au bout, de nous découvrir lâches ou incapables de terminer ce challenge, faisant de nous des êtres faibles au regard de notre groupe social. Nous voulons sentir la peur pour surmonter ce qu'elle représente, comme un enfant devant un film d'horreur qui se cache le regard des mains, mais qui ne peut s'empêcher de rester devant les images qui l'effraient pour se sentir exister et résister. C'est la part d'inconnu qui fait naître les véritables challenges, car ceux-ci nous motivent par le biais de cette notion particulière d'aventures qu'ils comportent. L'aventure est une quête construite sur les sommes des peurs que nous avons en nous, un moment que nous avons choisi de vivre et auquel nous allons

participer, fortement engagé par nos convictions, mais aussi nos craintes.

Là, au creux de cette nuit qui s'effaçait, je compris que ce serait ma dernière course d'ultratrail puisqu'elle ne me faisait plus peur. J'étais triste de quitter ce monde auquel j'avais appartenu avec tant de plaisir, mais je n'avais plus le désir d'en faire partie parce que je n'avais plus peur d'en être exclu. Mais il existe aussi des environnements dans lesquels nous nous projetons afin de devenir différents. De faire ce que les autres n'ont pas encore fait, de faire quelque chose qui nous identifie comme différents et uniques. Les navigateurs solitaires, les aventuriers des pôles, les alpinistes qui tentent l'Everest ou le Makalu ou ce cycliste un peu fou qui traverse tous les déserts en autonomie recherchent dans ces environnements des motivations personnelles qui les arrachent au commun des mortels.



Expédition au Népal, ouverture d'une rivière infranchissable dans le cirque des Annapurna, la Modi Kola. Ouverte par Jacques Vandebeulque, Hervé Poirot et Dominique Simoncini.

Qu'est-ce qui m'a poussé à nourrir un rêve fait de navigation dans une rivière folle, de nage dans une eau si vive qu'aucun autre homme ne s'y était essayé ? Pourquoi se lancer dans un tel projet quand tout le monde le qualifie d'irréalisable ? Aucune partie de mon corps physique ne réclamait un tel engagement mais mon esprit le désirait. Comme l'esprit de ceux qui avaient gravi pour la première fois en 1950 les flancs de l'Annapurna. Quarante ans plus tard, je reprenais le flambeau de ces aventuriers. Ces fameux conquérants de l'inutile qui avaient bercé mon enfance. Ceux que je croisais dans les rues de ma ville, d'où ils sont partis pour donner du sens à leur inutilité, exister comme personne ne l'avait fait auparavant. C'est parce que cette rivière prenait sa source, à 5 000 mètres d'altitude, à l'endroit où ils avaient dormi avant de s'élancer vers le sommet que nous l'avions choisie. Mais comme eux, nourris du même désir, c'est surtout parce qu'elle était considérée comme infranchissable que nous allions le faire. Réaliser ce qui ne pouvait l'être selon une norme que d'autres avaient définie. Cette norme n'était pas la mienne et cela allait bouleverser définitivement mon approche sociale, bien plus que le projet sportif en lui-même. Avec Jacques et Hervé, nous sommes devenus les plus hauts nageurs du monde dans une eau à 3 °C, parsemée de siphons, de rappels, de chutes et de trous béants prêts à nous engloutir. Des pièges mortels, pourtant moins effrayants qu'une vie de nuances fades et de silences assourdissants. C'est l'esprit qui nous a animés chaque jour, le mental de chacun venant au secours des défaillances temporaires des autres. Le désir personnel ne battait plus que pour un seul projet : traverser l'infranchissable ensemble, afin de voir, derrière, la

part de notre être inconnu qui s'y cache. Et nous l'avons trouvée, faite de peurs, de croyances, de lâcheté, de courage et de dépit. Nous nous sommes découverts différents, plus conscients et plus vivants que jamais après avoir affronté, parfois en la moquant, une mort possible. Ayant fait naître au plus profond de nos estomacs des nœuds parfois si difficiles à faire disparaître. L'eau glaciale a laissé une empreinte indélébile sur nos corps, et les images de nous dans cet environnement furieux sont à jamais gravées dans nos mémoires. Elles reflètent l'un des moments les plus vivants de nos petites existences. Nous avons fait exploser une norme, bouleversé une échelle de valeurs. Celle-ci nous fit grimper d'un étage dans la hiérarchie des conquêtes inutiles mais salutaires.

S'autodétruire en conscience

Quelle que soit la pratique sportive, cette dernière peut provoquer des problématiques physiques, physiologiques ou psychologiques dès qu'elle dépasse le maintien de la condition physique. Pourtant, lorsque l'on évoque le sujet avec les pratiquants, on découvre un état de conscience redoublé de ces problématiques. Jouer au rugby en 2020 est la garantie de voir sa coiffe des rotateurs détruite et, certainement, de subir une somme d'impacts qui enverrait une Twingo à la casse plus rapidement qu'un jeune conducteur inattentif. Le ski de haut niveau n'est qu'une litanie d'opérations du genou pour tous les athlètes qui s'y engagent. Le triathlon ? Un cocktail de douleurs et d'émotions qu'il faut savoir supporter comme une purge en état de constipation. Le marathon est devenu un sport de masse qui fait le bonheur des kinésithérapeutes et le trail, celui qui remplit les pharmacies avant et après le déroulement de chaque épreuve.

On pourrait passer en revue une somme considérable de sports qui provoquent des pathologies, à plus ou moins long terme. Pourtant, ce sont ceux qui connaissent souvent le plus grand nombre de pratiquants. Ceux qui s'y engagent le font justement pour se sentir aussi exister dans leur corps. Les pathologies ne sont que les conséquences à long terme de cette existence. Je n'irais pas jusqu'à dire que le skieur de descente recherche la blessure du genou avant la performance. Non, il vient avant tout pour s'exprimer dans son talent et sa compétence. Celle qui lui permet de flirter avec la blessure pour que la victoire soit encore plus belle. Les skieurs savent parfaitement qu'ils seront soumis à cette contrainte articulaire qui les arrêtera un jour. Mais cela fait partie du jeu, Lindsey Vonn en est l'icône parfaite. Souvent blessée, toujours revenue sur la plus haute marche des podiums, elle démontre le désir fou de se battre avec sa discipline. *La Croix* écrivait sur elle :

« Avec ses cheveux d'or, la reine Lindsey Vonn a, comme son semblable Svindal, régné douze ans sur la vitesse, avec également quelques solides incursions dans les disciplines techniques, slalom, géant et combiné. Autre point commun avec le descendeur norvégien, le lieu de naissance de sa notoriété sportive, à Are, en 2007.

À la manière de son compatriote Bode Miller, seul Américain à avoir, comme elle, atteint le statut de star dans un pays où le ski alpin est un sport mineur, elle s'est rendue célèbre autant par ses performances que par ses retours spectaculaires au premier plan après des blessures graves. Cette persévérance, alliée à un physique de mannequin et une vie privée agitée (elle fut un temps la compagne du golfeur Tiger Woods), a permis à la native du Minnesota de survoler sa génération, sportivement et médiatiquement. »¹

L'image et la carrière mythique de Lindsey Vonn se sont construites autour de ses blessures et de ses retours successifs. Ses partenaires et ses sponsors ont mis en avant sa pugnacité, son corps, sans cesse blessé mais toujours reconstruit. Des blessures graves et d'autres moins graves qui lui auront fait rater partiellement six saisons de Coupe du monde, ainsi que les Jeux de Sotchi, en 2014. L'agence de presse Associated Press (AP) avait tenu le compte avant les derniers J.O. de Pyeongchang, en février 2018 : dix blessures auxquelles il faut ajouter une onzième au début de cette saison, au genou, qui lui a fait rater trois mois de Coupe du monde. Humérus, cheville, main, genou, jambe, ménisque, avant-bras, pouce, tibia : il reste peu de parties de son corps qui n'aient pas été bandées ou opérées.

Pouvons-nous imaginer le temps passé dans les chambres des divers hôpitaux qu'elle connaissait presque mieux que son domicile ? Pouvons-nous seulement essayer de penser aussi au mental qu'il lui a fallu pour, à chaque fois, accepter ces blessures et les souffrances ressenties et recommencer sa reconstruction ? Une résilience exceptionnelle qui la fit passer de l'état de championne à celui d'icône inoubliable de la discipline. Ce mot « discipline » tend à « discipliner » une expression sportive qui peut nous blesser grièvement mais que l'on cherche toujours à dominer, comme les blessures auxquelles elle nous contraint. Un combat journalier dans lequel s'opposent les adversaires entre eux, mais aussi les adversaires contre leurs craintes personnelles. Tout le monde n'est pas construit dans le même métal que Lindsey, mais chacun cherche à dominer ses peurs, dont la plus primaire d'entre elles : la douleur ! Nous évoluons selon deux concepts différents :

Le concept d'évitement qui regroupe les sports ludiques, les sports à connotations « fun », dans lesquels nous allons nous amuser, mais qui, poussés à leur paroxysme, comme le ski de vitesse, le ski

extrême, le VTT de descente, l'enduro, la moto tout-terrain, la voile, la course à pied et tant d'autres disciplines, peuvent se confondre ensuite avec **une logique d'affrontement**, dans un contexte de corps-à-corps avec la nature ou les éléments. N'oublions pas non plus les projections paradoxales qui nous imposent le contrôle de nous dans tous les environnements. Ces projections, qui nous poussent à contrôler notre vieillissement en nous nourrissant des risques que nous consentons à prendre comme n'osaient pas le faire nos parents. Paradoxalement, nous cherchons à devenir des êtres responsables, censés éviter la douleur, comme le feraient les parents que nous sommes devenus. Nous ne sommes plus à un paradoxe près : se protéger et s'affronter.



Arrivée de Sur les Traces des Ducs de Savoie (TDS) du Mont-Blanc 2012 : 130 kilomètres de course à pied et 8 000 mètres de dénivelé positif réalisé en 26 heures sous une pluie battante.

Les nouveaux sports d'endurance extrême nous poussent dans nos derniers retranchements. La dévastation physique que l'on peut voir à l'arrivée d'une épreuve d'ultratrail nous renseigne sur l'état global dans lequel se retrouvent des milliers de participants. Nombreux sont ceux que j'ai interrogés afin de comparer mon propre ressenti d'ultratrailer avec celui de mes contemporains de douleur. À chaque fois, ils m'ont répondu qu'ils ne s'étaient jamais sentis aussi vivants que dans les moments d'extrême épuisement qu'ils ont supportés et dépassés. Ils racontent aussi qu'ils se sont découvert des capacités physiques mais surtout psychologiques qu'ils ne soupçonnaient pas. Tous m'ont dit que le passage de la ligne d'arrivée a été non seulement la fin de l'épreuve, mais aussi la découverte d'un autre être qu'ils étaient devenus, certes, dans la souffrance. Un accouchement douloureux qui dévoile une nouvelle personnalité faite de courage, d'opiniâtreté, d'aventures inconnues, d'univers non balisés et, surtout, d'un esprit engagé.

Devenir celui ou celle qui nous fait rêver

Nous entrons dans le domaine des dieux, ceux qui nous inspirent et nous illuminent. Le héros sportif est devenu un modèle social, une réussite reconnue et reconnaissable dans laquelle nous projetons notre imaginaire personnel. Nous voulons correspondre à celui que nous regardons agir, mettre en concordance nos actes et sa représentation dans un environnement de pratique qui nous inspire. Usain Bolt a certainement plus inspiré de monde que n'importe quel homme ou femme politique actuel. Il est entré au panthéon de l'athlétisme en devenant un extraordinaire champion. Mais bien plus que sa compétence sportive, il a diffusé une image de l'individu

tellement charismatique qu'il dépasse maintenant le cadre unique de sa discipline sportive. Il est devenu un immortel du sport, paré de toutes les vertus que lui accordent ses exploits répétés. Il a su faire tomber les frontières, se faire plus aimer des passionnés de sport que les athlètes qui représentaient leur nation. Le spectateur de sa performance accepte d'être défait par un tel monstre génial et de voir son champion national relégué à bonne distance de son incroyable foulée. Nous rêvons tous d'être un Usain Bolt de notre discipline, un autre nous-même qui aurait trouvé son chemin de gloire à l'aide de ses compétences et de ses talents. Nous nous projetons dans un imaginaire idéal qui nous motive à agir. Notre niveau importe peu, ce qui nous motive, c'est d'élargir notre terrain d'action et de nous sentir devenir acteurs de notre vie. Nous souhaitons enfin tenir un rôle dans une pièce où le premier rôle serait celui occupé par Usain Bolt.

Le conformisme de nos vies nous pousse à exister selon des critères d'excellence établis par d'autres. Pour autant, nous acceptons ces critères, car ils structurent l'ensemble de nos sociétés. Il serait difficile de construire un environnement social sur l'incapacité, voire sur l'incompétence du plus grand nombre. Nous projeter sur l'écran de la perfection est un moyen de nous extirper de la médiocrité que nous imaginons représenter. Face à Usain Bolt, nous sommes tous médiocres, mais nous le sommes moins que ceux qui ne font rien parce que nous appartenons, à notre niveau, au monde de ceux qui rêvent et agissent en conséquence. Agir nous permet de nous découvrir en êtres « agissant », des individus enfin responsables et disponibles pour nous ressentir en réalisant un exploit aussi simple que de remettre un pied devant l'autre après de longues années d'inactivité. Puis nous accélérons le mouvement pour que le temps d'appui diminue et que le temps de vol augmente : nous courons. Nous réduisons ainsi le temps qui nous

sépare de notre objectif, que nous repoussons toujours un peu plus loin, comme cette ride sur le front que nous refusons de voir se creuser.

Prenons l'exemple d'une discipline en vogue : le triathlon, un sport dans la tête ou l'analyse systémique d'un sport complexe ? Comprendre ce que vit une triathlète championne du monde n'est pas chose aisée ! Trois disciplines, pourquoi trois ? Déjà, un sport pratiqué à fond, c'est difficile, pourquoi vouloir en pratiquer trois ? C'est s'imposer des charges de travail trois fois supérieures aux autres, nager dans une eau froide pleine de bactéries, pédaler en maillot de bain sur un vélo raide comme un bout de bois et courir des kilomètres, les muscles tétanisés par l'accouplement improbable de trois disciplines antagonistes biomécaniquement.

Une marque de vêtements branchée, Le Parfait Triathlète, connaît d'ailleurs un réel succès avec ses tee-shirts imprimés de slogans explicites comme : « T'es pas triathlète, tu peux pas comprendre ! » Ce slogan donne toute l'ampleur de l'esprit qui anime ceux qui pratiquent. Un groupe à part, un environnement différent, un engagement total dans une société de la mesure où tout est calculé, pesé et évalué. Ceux qui portent ce vêtement envoient le message qu'ils ne calculent pas, s'engagent à fond et souffrent pour leur plaisir total dans une société qui ne les comprend plus.

Et si tout se passait dans la tête une fois de plus, ou trois fois de plus ? Une tête qui recherche la différence, avec l'autre mais aussi avec un « soi » qui n'arrive pas à choisir, qui n'arrive pas à s'enfermer dans le carcan d'un sport de fond. Le triathlète est un marathonien qui a besoin de s'amuser ! Alors, il se crée un univers dans lequel il va s'engager fortement pour tenter de « performer ». Il recherche la polyvalence mais avant tout la réussite en tout. Pourtant, chaque triathlète a sa préférence, et sa performance se

dessine souvent dans l'un de ses points forts : le vélo, la nage ou la course.

Il lui faut cependant développer ses techniques dans chacune des disciplines sans jamais faillir, sinon il ne sera qu'un faire-valoir courant après le temps perdu, quand il n'est pas au meilleur de sa forme. Comment aborder une discipline aussi complexe pour y devenir le meilleur quand on connaît déjà la difficulté d'exceller dans une seule de ces pratiques sportives ?

J'ai eu l'occasion de travailler avec l'un des meilleurs triathlètes du monde dont la problématique était une faiblesse dans une des disciplines (la natation). Il courait à l'arrière puis réalisait une remontée fantastique et terminait souvent au pied du podium. Il souffrait psychologiquement de cette faiblesse et tentait de s'améliorer en pratiquant des heures de piscine qui l'affaiblissaient plus qu'elles ne le renforçaient.

Mais paradoxalement, il aimait courir en revenant de l'arrière. Chaque concurrent repris et dépassé lui apportait un regain de motivation et d'énergie pour aller chercher le suivant. Il se refusait presque à courir différemment, n'imaginant pas pouvoir modifier des paramètres techniques en profondeur qui auraient fait de lui un coureur différent. Pourtant, lors de notre première entrevue, j'ai saisi sa stratégie de course, son approche psychologique, ce jeu subtil qui lui faisait admettre une faiblesse technique, le rendant encore plus fort à ses yeux lorsqu'il atteignait une place dans les cinq premiers.

Je lui ai proposé de travailler sur sa technique, étant moi-même un ancien nageur de compétition. Alors, je lui ai suggéré de l'accompagner au bord du bassin après lui avoir construit une séance technique type, basée sur les appuis, la vitesse et les changements de rythme. C'est un découpage perturbant pour celui

qui avait l'habitude d'abattre ses 5 à 8 kilomètres quotidiens, surtout que la séance n'allait pas dépasser les 45 minutes à 1 heure.

Il s'est, néanmoins, laissé guider dans ce nouvel apprentissage de sa discipline, acceptant le changement et la remise en question. Lui qui avait souvent confondu volume et qualité allait devoir expérimenter une nouvelle manière d'aborder son point faible. Le côté ludique de la séance basée sur ses sensations de glisse, la qualité de ses appuis et la recherche de « l'eau dure » qui fait avancer plus vite lui a fait redécouvrir ce qu'il avait bafoué, pour ne pas dire négligé. L'impact technique au bout de trois mois a été saisissant. En effet, nous avons comparé ses temps aux 1 000 mètres qui ont été améliorés de plus de 1 minute ! Cela a induit immédiatement un changement psychologique profond puisqu'il a dû accepter de changer de statut.

Il est devenu un athlète plus complet, plus global. Il devait maintenant élever son niveau d'objectif mais aussi changer sa stratégie de course. De suiveur récupérateur, il allait devoir devenir le « leader » qui prend ses responsabilités, qui ouvre la voie, imprime le rythme sans se préoccuper des autres. Seul, face au chemin vierge d'une route sans poisson-pilote.

Cette modification substantielle de son approche a eu pour effet de créer une phase de doute, alors que, naturellement, on pourrait imaginer que l'athlète se soit satisfait de sa progression. Les changements opérés allaient devoir être digérés et surtout adaptés à ses nouveaux objectifs. L'entraînement est une désadaptation du corps pour qu'il se réadapte au niveau supérieur. Là, il lui fallait admettre que son corps se soit familiarisé à un développement de la performance en natation qui allait induire un résultat plus élevé. Il lui fallait donc habituer son mental et se créer de nouveaux scénarios de course dans lesquels il deviendrait un autre type de coureur.

Il lui fallait accepter d'évoluer au niveau supérieur, sans compter sur la défaillance des autres.

Devenir un leader n'est pas une chose aisée. C'est une démarche complexe et le triathlon, composé de ses trois disciplines, vous demande d'être un leader dans chacune pour devenir un quatrième homme : celui qui s'adapte au plus haut niveau.

Modifier l'approche de chacun des athlètes que nous devenons en changeant de discipline est moins complexe que de devenir un leader capable d'exploiter ses nouvelles compétences pour prendre le commandement d'une épreuve.

Paradoxalement, le physique s'adapte plus vite au changement que l'esprit. Le triathlon en est la preuve puisque des sports antagonistes biomécaniquement peuvent être pratiqués, au plus haut niveau, avec un temps d'adaptation extrêmement faible pour les meilleurs. C'est pourquoi il faut être capable de se construire autour du changement et de la réadaptation permanente quand on désire accéder au top dans une discipline.

Il faut être capable de faire évoluer en permanence ses stratégies d'entraînements, tout comme les volumes, les contenus et les planifications, et accepter de perturber son confort établi pour travailler dans la découverte et le sentiment d'inconnu. C'est cette donnée subtile qui fait progresser.

La progression se fait généralement dans l'inconfort. Prenons l'exemple de l'écriture. Vous écrivez depuis l'enfance soit de la main droite, soit de la main gauche. Vous vous êtes habitué à cette main, devenue confortable, votre signature graphologique. Cependant, si vous vous cassez la main et que vous devez continuer à écrire, il vous faudra apprendre rapidement de la main opposée. L'inconfort des premiers essais vous semblera insurmontable et la nécessité de conserver votre travail, ou de pouvoir simplement continuer à

communiquer, vous poussera à persévérer. Petit à petit, vous allez devenir meilleur et votre écriture forcée va devenir plus fluide, les tensions vont se relâcher, et d'illisible vous deviendrez lisible. Il n'empêche que vous retournerez naturellement à votre main directrice une fois rétablie, mais, entre-temps, vous serez devenu ambidextre.

Votre progression se réalise dans ce que vous n'avez jamais expérimenté par confort, par fatigue ou par méconnaissance. Il est temps pour le triathlète de connaître cette quatrième personne, celle qui doit cultiver sa curiosité et pousser les trois autres à se remettre en question, à expérimenter sans cesse. Il est aussi parfois déroutant pour une seule personne de se retrouver attablé avec trois autres « soi » qui, parfois, sont contradictoires.

Comment puis-je devenir meilleur en course à pied si je dois devenir plus fort en natation ? Et si la progression dans ces deux disciplines est fondamentale, comment devenir plus fort à vélo en sachant qu'une journée ne comptera jamais plus de 24 heures ? C'est tout le paradoxe du triathlète : devoir choisir sans avoir le choix, devoir accomplir sans rien négliger, devenir meilleur globalement en analysant précisément.

Un triathlète moderne de haut niveau devient une machine à calculer, un ordinateur à gigaoctets, une machine à s'entraîner comptant les minutes pour n'en perdre aucune. Seulement parfois, il faut accepter de perdre du temps pour revenir à des fondamentaux, pour ressourcer un cerveau devenu trop familier et également pour rechercher de nouvelles pistes ouvrant à l'exploration de territoires inconnus. L'adaptation au niveau supérieur passe aussi par l'acceptation de son niveau actuel comme un état transitoire duquel il faut s'extirper le plus rapidement possible.

C'est pourquoi il vous faudra utiliser vos deux mains ! Le triathlète serait-il donc un athlète qui n'arrive pas à choisir ? Mais il lui faudra quand même prendre des décisions complexes qui influenceront sa progression. C'est toute l'intelligence de ce sport de fond : trois personnalités qui doivent se donner à fond pour qu'une quatrième tutoie les sommets. Ainsi, nous accédons au statut de celui qui nous fait rêver !

Découvrir des terres inconnues, comme l'a fait Christophe Colomb

Nous découvrir nous-mêmes, telle cette terre inconnue qui recèle tant de ressources cachées. Nous sentir évoluer dans des environnements qui nous semblaient hostiles et que nous apprivoisons maintenant. Les nouveaux projets et les incertitudes qu'ils font naître nous poussent à faire appel à l'ensemble de nos ressources disponibles et à en développer d'autres. Nous redessinons les contours de notre territoire comme nous améliorons nos moyens d'agir. Notre corps répond mieux et de manière plus fonctionnelle grâce à cet esprit aguerris qui l'anime dans ces situations nouvelles. La stagnation que nous imposent progressivement nos sociétés ultraconnectées fait de nous des plantes en pot guettées par l'obésité. Nous le devenons en achetant sur nos ordinateurs une main de bananes cultivées à l'autre bout du monde ou un ceinturon personnalisé au Mexique. Nos corps n'interagissent plus avec l'environnement. Ils perdent le contact avec cette nature à laquelle nous appartenons. Déconnectés de tout, nous nous déconnectons de nous.

Reprendre le contrôle de notre activité en la nourrissant chaque jour d'un projet gratifiant nous porte vers de nouveaux continents inconnus. Nous apprenons à marcher alors que nous savions courir, et alors ? C'est toujours mieux que de rester sur place quand les autres s'éloignent. L'être humain est fait pour nourrir des projets, entretenir des rêves et chercher à les réaliser. Quand il ne fonctionne plus ainsi, il se laisse gagner par la tristesse et le dégoût de lui-même, qu'il va tenter de masquer derrière des comportements destructeurs. La boulimie, la consommation à outrance, les addictions variées viendront remplir les vides laissés par l'incapacité d'agir. Au contraire de celui qui, à son niveau, sait se prendre en main pour s'engager dans un projet nourricier qui alimente son quotidien et sa spiritualité. La personne qui s'engage dans un projet de marathon, alors qu'il ne court pratiquement jamais, se projette dans un environnement inconnu. Chaque kilomètre parcouru, comme la vague qu'affrontait la *Santa María* de Colomb, le rapproche de sa connaissance intérieure dans cet environnement de défi.

Nous voyons maintenant qu'il existe différentes motivations qui engagent un individu dans un projet sportif social ou professionnel. Chacune d'elles peut apporter les bonnes réponses aux attentes individuelles. Nous observons aussi que ces motivations peuvent être multiples et s'ajouter les unes aux autres, rendant encore plus puissant le désir d'engagement et sa capacité à perdurer dans le temps. La société hyperrégulée de laquelle chacun veut s'extirper est un facteur pratiquement commun à tous. Vient ensuite le besoin de se réapproprier son corps, d'appartenir à un groupe social valorisant, de devenir celui ou celle qui nous fait rêver. La motivation de s'autodétruire, en conscience, n'est jamais un facteur évoqué ouvertement, mais il est compris, a posteriori, par ceux qui sont déjà passés par tous les autres états motivationnels préalables, comme si cette étape ultime devenait, pour certains, une forme de fin de cycle

qui clôturerait une quête achevée. Tous n'auront pas le désir de s'engager dans une démarche aussi extrême pour se définir, mais ceux qui le font nourrissent le désir profond de s'extirper de la masse. Ils recherchent la représentation du surhomme ou de la surfemme qui les rend différents et admirables à leurs yeux et aux yeux de leurs proches. Ils s'y engagent parce qu'ils ne trouvent que des regards morts, sans curiosité, sans vie, sans émotion dans le quotidien qu'ils parcourent.

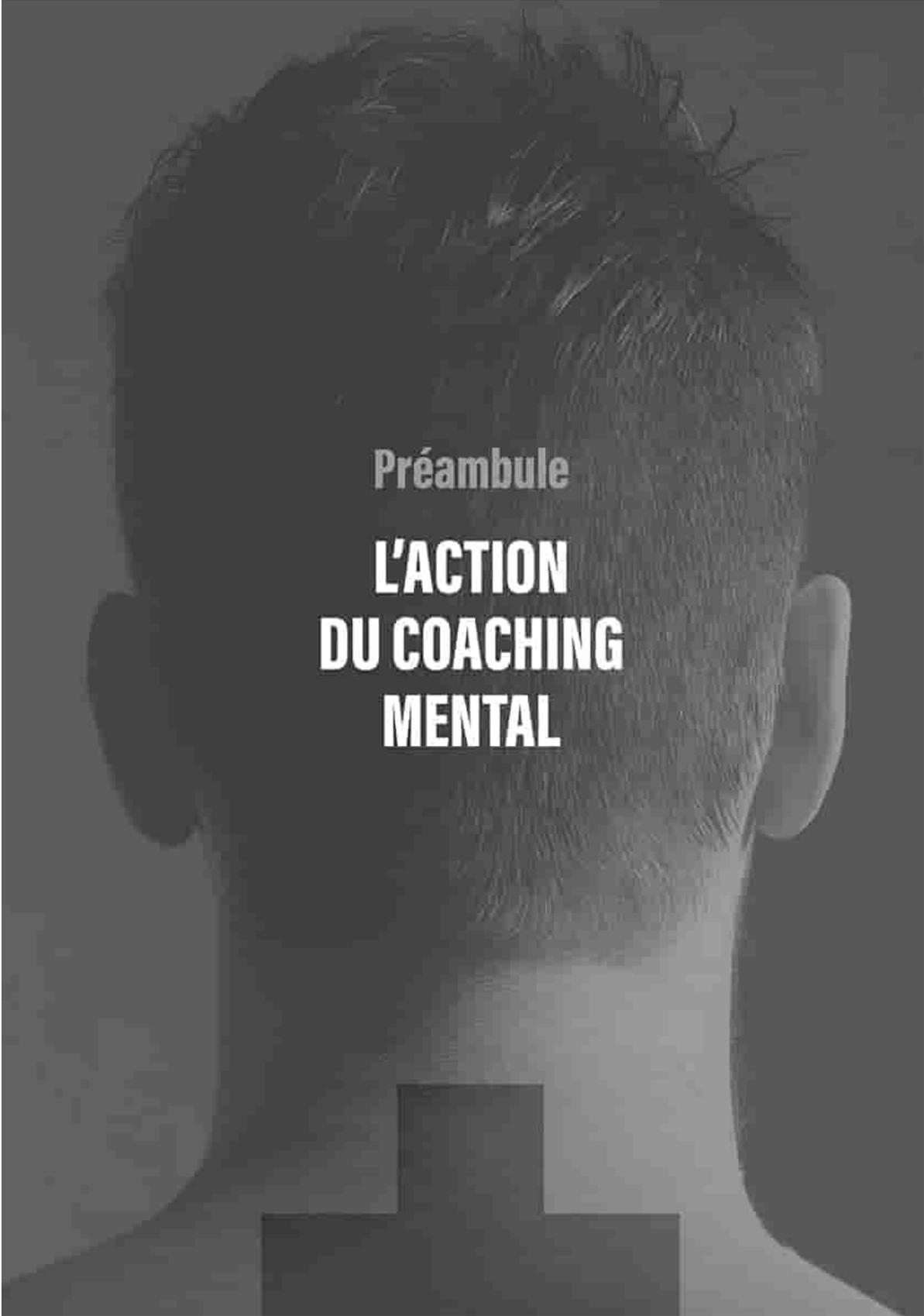
L'individu qui s'investit dans un projet professionnel décide en conscience de prendre en main un quotidien qui ne lui apporte plus suffisamment de satisfaction. Il nourrit un projet qui l'engage à défricher un chemin inconnu dans lequel il va se mouvoir progressivement et surmonter les nombreuses embûches rencontrées. Il fait appel à l'ensemble de ses compétences et s'associe celles dont il ne dispose pas, afin d'atteindre son objectif comme l'aurait fait un découvreur. Il quitte la cale du navire pour se hisser sur la dunette et orienter ses voiles. Il trace son chemin et prend son destin en main même s'il sait que, sous la surface, se trouvent des écueils qui peuvent l'envoyer par le fond. Le désir de vivre sa propre vie supplante le besoin de sécurité que l'on retrouve, pourtant, comme une fondation indispensable, préalable à ce besoin d'existence dans un épanouissement rêvé. La personne que nous imaginons être devient supérieure à celle que nous sommes dans un univers que nous ne maîtrisons pas mais qui serait censé nous apporter l'ensemble de nos satisfactions. C'est réduire les individus à une somme de désirs communs auxquels la société serait capable de répondre, excluant la vision individuelle de toutes données fondamentales. Plus nous contraignons les ensembles, plus l'espace individuel s'en trouve réduit, forçant les plus valeureux à s'en extirper les premiers, montrant ensuite le chemin aux autres. Chaque norme, chaque règle édictée pour le bien commun devient

une nasse pour certains, un piège inconfortable qui va générer des comportements propres au leadership personnel.

C'est dans l'exploration de ce leadership et des composantes qui vous sont personnelles que je vais tenter de vous accompagner grâce à cet ouvrage. Nous allons gravir ensemble les routes pentues qui vous mèneront vers les sommets vous inspirant.



[1](#) Jean-François Fournel, « Les adieux de Lindsey Vonn, la skieuse qui voulait défier les garçons », La Croix, 10 février 2019.



Préambule

**L'ACTION
DU COACHING
MENTAL**

Un coach mental, un préparateur mental, un psychologue du sport : trois noms pour une même fonction mais aussi trois points d'interrogation. Pourquoi aurais-je besoin d'une aide psychologique pour accomplir ma tâche ? Pour atteindre des objectifs que je me suis fixés en conscience ? Pour m'épanouir dans ma discipline ? Pour dominer mes adversaires ? Pour me trouver et me rassurer ? Finalement, il y a beaucoup de points d'interrogation et plus je cherche les réponses, plus je me trouve face à de nouvelles questions. C'est là qu'entre en jeu le préparateur mental. **Il va vous accompagner tout au long de votre cheminement** en optimisant avec vous l'état de conscience de vos points forts, en améliorant le travail sur les points faibles, en apportant des solutions à des problématiques qui se sont construites sur votre passé et votre présent et qui auront un impact sur votre futur. Vos émotions définissent votre fonctionnement, et votre fonctionnement est directement impacté par vos émotions... Vous comprenez donc que le risque d'entrer dans une spirale vicieuse est grand. Je vais tenter de travailler avec vous sur la construction d'une démarche vertueuse en vous apportant des outils mentaux capables de mettre en place des stratégies gagnantes.

Prenons un exemple que j'utilise régulièrement

Faites faire une dictée de deux cents mots à un enfant. En corrigeant, vous trouvez dix-huit fautes, la note attribuée est de deux. Nous avons tous été élevés selon ce principe qui **sanctionne lourdement la faute** et nous pousse à l'humilité en pointant l'erreur comme une tache au milieu de notre front. Nous avons donc mis en place des stratégies de réflexion basées essentiellement sur la construction de l'erreur et son analyse fine. Ce fonctionnement identifie les dix-huit fautes comme essentielles à l'analyse. C'est oublier le socle de compétences composé de cent quatre-vingt-deux mots justes, qui, eux ne valent que deux.

Cette absurdité éducative a guidé toute notre construction, annihilant la conscience des compétences et la construction des stratégies de réussite, puisque nous ne réfléchissons que si nous sommes sanctionnés. Quelle absurdité éducative ! Quelle absurdité sociale ! Et cependant, qui rebat les cartes et tente aujourd'hui d'aborder les stratégies d'apprentissage avec un regard nouveau ?

À force de pointer du doigt les dysfonctionnements et d'orienter les réflexions uniquement sur les résolutions de dysfonctionnements, nous en oublions que le bon fonctionnement n'est pas inné. Il est, lui aussi, issu d'une construction et d'une chronologie qui méritent l'intérêt. Partant de ce postulat, imaginons que nous inversons la notation, l'élève a maintenant 182 points sur 200. Cela valorise le socle de compétences et n'enlèvera pas le désir de progression. Si l'élève obtient 180 points de résultat, cela reflétera son niveau réel alors que, s'il a 2, cela reflète le niveau

de la notation par rapport aux critères de l'Éducation nationale et ne représente pas le niveau du socle de base de l'élève. En effet, il est plus aisé d'expliquer à celui-ci les stratégies d'apprentissage qu'il a su s'approprier pour apprendre l'écriture, la grammaire, la conjugaison et les accords qu'il a appliqués aux cent quatre-vingt-deux mots justes. Vous allez lui donner une forme de conscience de sa compétence, et surtout il va mieux utiliser les outils dont il sait maintenant qu'il dispose. Si j'ai su sauter au-dessus d'une barre à 80 centimètres, je sais sauter une barre à 70 centimètres !

Je travaille donc à valoriser, en permanence, chaque tâche, chaque action, afin d'en comprendre la construction et son installation dans le schéma de la réussite. De cette manière, on élève le niveau de conscience qu'on a de ses compétences afin d'améliorer la confiance en soi. C'est ainsi que j'ai construit ma règle des trois C (ce n'est pas Courmayeur, Champex, Chamonix), mais plutôt **conscience, compétence, confiance**. La prise de conscience des compétences permet de mieux évaluer son objectif, de mieux se situer dans son schéma de performance, mais aussi d'améliorer sa perception de progression. En fonctionnant comme cela, la confiance s'installe et, surtout, la performance s'identifie au quotidien et pas seulement au moment crucial d'une compétition.

Nous devons en permanence nous appliquer une notion de marketing particulière. En effet, en marketing, il existe une règle qui définit sur quelle stratégie nous allons positionner un produit destiné à la vente en fonction des valeurs de l'entreprise. La première est un positionnement sur la valeur d'usage. Elle représente tous les atouts identifiés qui caractérisent notre produit par rapport aux autres, des plus basiques aux plus sophistiqués, chacun d'entre eux apportant une valeur d'usage à notre produit. Pour cela, il convient de connaître parfaitement son environnement, sa concurrence, la cible des utilisateurs, leurs attentes, ce qu'ils reconnaissent comme

indispensable, utile ou superficiel. Le produit doit correspondre à leurs attentes mais également extrapoler les besoins futurs. Il doit durer dans le temps et fournir toujours la même garantie d'excellence.

La marque Bosch est reconnue pour des produits à forte valeur d'usage. La perceuse Bosch dispose d'un très bon moteur. Elle offre la possibilité de percer des gros et des très petits trous, dans toutes les matières. Ses outils périphériques sont adaptés et performants. La prise en main est facile, la garantie de longue durée, son moteur tourne à des vitesses différentes que vous commandez vous-même et elle fait aussi perforateur ! Il n'y a pas besoin d'avoir un vendeur dans le linéaire de votre magasin de bricolage pour vous en vanter les mérites, et les quelques euros de plus sur la facture ne comptent pas tant elle vous apporte une assurance de satisfaction. Nous avons là un produit pas très sexy mais indispensable au quotidien pour celui qui construit sa maison ! Nous avons conscience de ses compétences et nous avons un niveau de confiance élevé !

La marque Longchamp, qui s'est positionnée sur la valeur d'usage, propose un sac de plage en tissu avec une petite anse en cuir au tarif de 400 euros. Son positionnement est uniquement sur la valeur d'estime. La marque ne propose pas le sac le plus solide, le plus adapté, au tarif le mieux calculé. Elle propose une marque à laquelle certaines d'entre nous s'identifient. Le tarif est irrationnel, car ce qui nous valorise en tant que personne n'a pas de prix. Nous sommes prêts à dépenser, sans vraiment compter, si nous en avons les moyens, pour améliorer l'estime que nous avons de nous-mêmes. Longchamp est une marque prestigieuse. Son image est associée au luxe, à la qualité, à des univers partagés qui font émerger les rêves. Celui ou celle qui possède un sac de marque et peut s'afficher avec lui entre dans un univers qui le qualifie, auquel il appartient maintenant par la qualité de sa représentation. Nous sommes dans

un monde qui peut paraître superficiel au plus grand nombre, mais qui, néanmoins, imprègne et diffuse une image de prestige à laquelle nous sommes sensibles.

Alors faut-il se positionner « valeur d'usage » ou « valeur d'estime » ? Nous ne sommes pas un produit, nous ne sommes pas une marque, mais nous devons nous construire en prenant en compte nos atouts concurrentiels, ainsi que Bosch le ferait. De cette manière, nous apprécions mieux ce que nous sommes au point de devenir une marque prestigieuse à nos yeux, comme le sont devenus Lancel, Longchamp, Cartier et bien d'autres. Notre valeur d'usage, c'est l'utilisation que nous faisons de notre esprit, de nos compétences cérébrales, de nos moyens physiques et physiologiques. Cela nous permet de bien fonctionner et de prendre conscience de nos possibilités, même les plus anodines, afin de nous rassurer sur nos propres comportements. Nous passons alors de la conscience de notre valeur d'usage, celle qui nous est propre, à notre valeur d'estime, celle qui se définit par ce que nous avons conscience de pouvoir réaliser.

Et si la dictée devenait une séance d'entraînement ?

En effet, combien de fois êtes-vous parti vous entraîner sans être capable d'évaluer la réelle qualité de votre séance ? À part la durée, qu'est-ce qui vous a informé réellement sur la qualité de la charge interne (ce que vous êtes capable de produire) que vous avez opposée à la charge externe (ce qui vous est demandé) ? Je rencontre beaucoup d'athlètes qui sont capables de me décrire toutes les mauvaises sensations d'une séance et de m'expliquer, avec une foule de détails, comment et pourquoi ils les ont vécues. En revanche, quand ils ont réalisé une bonne séance, à part un sourire béat, les explications sur le comment et le pourquoi sont absentes. Si c'est votre cas, si vous ne connaissez pas la méthode

complexe dont vous vous êtes servi pour réussir, c'est que vous réfléchissez depuis trop longtemps à vos échecs.

Je vous livre une expérience vécue auprès d'une très grande athlète internationale.

Lors d'un rendez-vous parisien organisé par un partenaire événementiel, j'ai eu l'occasion de me retrouver assis, toute une soirée, aux côtés d'une championne du monde. Celle-ci me demanda qui j'étais et ce que je faisais dans la vie. Je lui expliquai ma fonction de psychothérapeute du sport ou de coach de la performance. Elle me regarda, toute surprise, et m'envoya un très caustique : « Ah, ouais ! Ça, c'est pour les esprits faibles, moi j'en ai jamais eu besoin ! »

Un peu sonné d'une réponse aussi péremptoire, je repris le cours de la soirée, faisant mine de ne pas avoir été désabusé par tant d'assurance. Au bout d'une demi-heure, elle relança la conversation en me demandant : « Mais, en fait, vous faites comment avec les athlètes ? Ça m'intéresse ! »

Je lui avais alors demandé de m'expliquer ce qui s'était produit durant les championnats d'Europe où elle s'était fait sortir en quart de finale, alors qu'elle était annoncée comme la « grandissime favorite ». Là, elle partit dans une longue diatribe explicative que je m'étais empressé de chronométrer au sens strict du terme. J'avais en effet déclenché le chronomètre de ma montre pour évaluer le temps exact de son explication.

« La veille, j'avais mal dormi. L'entraîneur m'avait mise dans une chambre avec une autre athlète qui bougeait sans arrêt ! De plus, elle s'est relevée au moins cinq fois pour aller aux toilettes, ne manquant pas de me réveiller à chaque fois. Le petit déjeuner était dégueulasse. Il n'y avait que des trucs que je n'aimais pas et l'entraîneur n'avait rien prévu, pensant que nous aurions un petit

déjeuner athlétique. L'hôtel était super loin, du coup on a dû se lever très tôt ! Moi qui n'aime pas me lever le matin, là, j'étais aux anges ! Quand on est arrivés dans le stade, il y avait des vestiaires pour dix et on était au moins quarante ! J'étais furieuse, on ne savait pas où se tourner, il y en avait partout ! Un fouillis impensable ! Quand je fus demandée en chambre d'appel, je me suis trop précipitée et j'ai oublié une de mes chaussures, un truc impardonnable et il m'a fallu faire des pieds et des mains pour avoir le droit de revenir en arrière pour aller la chercher. Une fois en chambre d'appel, j'étais assise quand la Suédoise me tournait autour en me toisant. Je ne comprenais pas son attitude, on n'était pas amies, mais on avait l'habitude de se côtoyer sans en arriver là. J'avais envie de lui coller une baffe ! Je me gérais de moins en moins bien ! Puis vint le moment d'entrer en lice, ce qui me stressa au point de ne pas me mettre en place dans le bon couloir : je fus rappelée par le commissaire ! J'avais tellement honte, une vraie cadette ! Je cherchais mes starting-blocks comme si quelqu'un les avait bricolés. Je ne reconnaissais pas mes réglages. En fait, j'étais en panique ! Quand le « À vos marques ! » a retenti, j'étais encore en train de me poser mille questions. À ce moment-là, moi qui suis plutôt auditive et qui me concentre sur le « start » du pistolet, je ne sais pas pourquoi, je me suis concentrée sur le feu alors que je suis très lente en réaction visuelle... Le départ fut catastrophique, un appui fuyant, et me voilà déjà avec une demi-seconde dans la vue ! Puis, j'ai bien cassé mon buste pour produire de la vitesse grâce au déséquilibre, mais je me suis relevée trop tôt, il me manquait un cycle de jambes ! Du coup, je me suis retrouvée très loin des premières. J'ai tapé dans la première haie puis dans la deuxième. Je me sentais m'énerver au lieu de reprendre mon action. Je voyais les autres devant moi mais je ne parvenais pas à revenir ! J'étais déjà furieuse contre moi ! À l'arrivée, j'avais au moins 3 mètres de retard sur la quatrième : une

véritable catastrophe ! Vraiment une course nulle, j'étais dégoûtée ! »

Son explication est ici réduite afin de ne pas rendre indigeste une analyse de défaillance qu'elle a découpée au scalpel. J'ai regardé ma montre : elle avait mis 5 minutes et 12 secondes à m'expliquer cette course ratée ! Un pur moment d'analyse fine qu'elle avait dû décortiquer tant de fois avec son entraîneur pour comprendre son déroulement.

Là, je repris la main et lui demandai comment elle était devenue championne du monde deux ans plus tard. Mon chrono en main, je m'attendais à vingt bonnes minutes d'explication.

« Pfff ! Trop bien ! J'étais motivée à mort ! Sur les « starts », je ne voyais que le bout de la ligne droite. Quand j'ai entendu le coup de feu, je me suis mise en action ! Je n'ai rien vu, je ne sentais que mes pieds qui volaient ! J'étais trop bien, quand j'ai regardé à droite et à gauche, il n'y avait personne, j'étais championne du monde ! »

Un peu court, vous en conviendrez ? Pourtant, c'est ainsi qu'elle a vécu cette épreuve, juste quelques secondes d'explications pour une performance maximale. Une bulle de champagne qui remonte comme une flèche et explose sur la surface sans que l'on comprenne comment elle a émergé. C'est à ce moment que je lui ai expliqué ce que je venais de constater. Elle avait certainement travaillé de longues heures avec son entraîneur pour voir et revoir sa course ratée, mais avait-elle fait la même chose pour celle qui l'avait portée au sommet ? Y avait-il eu un débriefing salutaire de la performance pour en comprendre la construction ? Comment elle avait agi, sur quoi elle se focalisait, quelles étaient ses pensées, la verbalisation de son action pour en comprendre la construction. Non, rien de tout cela ! Juste une énorme embrassade avec celui qui l'accompagnait dans ses entraînements et quelques jours en

apesanteur pour savourer cet instant tant recherché mais déjà passé. Personne ne lui avait proposé de reconstruire précisément les actions qui se sont succédé, qu'elle a su mettre en place avec une conscience relative et qui furent le plan réaliste d'une performance annoncée.

Rien n'était ancré durablement et elle devrait reconstruire une nouvelle performance sur un territoire vierge alors qu'elle disposait maintenant d'une structure de référence qu'elle avait déjà rangée dans le dernier tiroir du bas de cette commode cérébrale. La performance serait donc un moment unique que l'on ne peut reproduire durablement si l'on en croit les concepts de l'action située. Celle qui se déroule dans un temps particulier, selon des facteurs qui lui sont propres. Ce serait alors admettre qu'une contre-performance ne pourrait se reproduire puisqu'elle se déroule aussi dans une action située, avec ses propres concepts, non ? Pourtant, on travaille en permanence sur la défaite pour comprendre toutes les interactions qui ont empêché l'apparition de la performance. C'est même la principale structuration d'action que pratiquent la plupart des entraîneurs. Ils sont donc bien dans le cognitivisme qui permet d'améliorer les comportements par une compréhension de leurs constructions. Ils oublient que la construction d'une performance répond exactement à la même schématique que la construction d'un échec. Il n'y a parfois qu'un seul facteur divergeant qui perturbe la chronologie positive, un facteur que l'on cherche à comprendre pour ne plus le reproduire. Mais il peut aussi y avoir une chronologie parfaite qu'il faut analyser et comprendre afin de disposer d'un socle de compétences sur lequel on va appuyer la construction des réussites futures.

Nous comprenons alors les moyens que nous avons été capables de mettre en œuvre. Nous pouvons ensuite évaluer notre motivation, valider notre concentration, mettre en place notre activation selon un

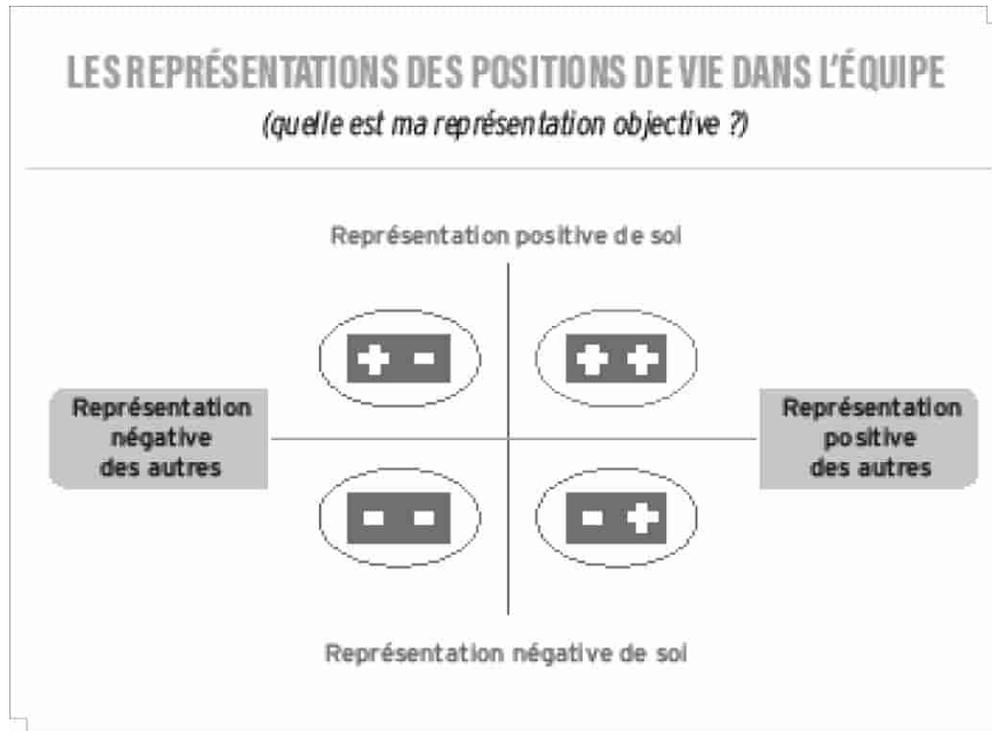
plan de compétition que nous cherchons à maîtriser. C'est ainsi qu'en pleine conscience de ce que nous avons produit nous comprenons comment nous nous sommes organisés afin d'être en cohérence avec nos objectifs. Nous améliorons nos comportements en les appuyant sur les bons facteurs afin d'élever aussi notre perception mentale sur notre manière d'agir, quand nous agissons bien. Le niveau de stress diminue quand nous nous savons en capacité de réaliser des choses, à condition de pouvoir en comprendre la construction quand celles-ci sont performantes. Ainsi, des comportements défaillants pourront être mis en comparaison avec des comportements compétents. Cela apportera un contrepois salutaire à l'athlète.

Si, comme notre athlète, vous avez passé plus de temps à comprendre vos erreurs que vos réussites, il est temps de changer votre approche de la performance en sport ou de la construction de vos projets de vie. Il est temps de changer votre approche de la performance en sport et je vais tenter de vous y intéresser.

Pour commencer simplement, essayons de comprendre comment nous nous situons dans notre environnement social, professionnel ou sportif.

Apprendre à se connaître, et surtout comprendre comment nous percevons l'environnement dans lequel nous évoluons, permet de travailler sur ses comportements : pour rendre prééminents les bons comportements et améliorer les moins bons. Nous nous analysons par rapport à nos contemporains, à des groupes sociaux, à des images reconnues, à des valeurs d'adhésion, à des comportements admirés, mais aussi par rapport à la société dans laquelle nous évoluons. Toutes ces incrémentations de nos vies, les écrans, les réseaux sociaux, les interactions, font qu'aujourd'hui, bien plus qu'hier, nous sommes en évaluation ou en autoévaluation constante.

Prenons l'exemple d'une situation de groupe qui peut être reproduite dans la société tant au niveau professionnel qu'au niveau social.



Nous observons deux niveaux :

- Le niveau supérieur (au-dessus de la ligne médiane) : nous sommes dans le cadre d'une évaluation positive de nos comportements ou de notre représentation dans notre environnement direct. Nous nous voyons selon une autoévaluation valorisante qui nous permet de conserver une estime de soi importante. Cette construction apporte une forme de confort personnel, qu'elle soit réaliste ou simplement induite.

1

- . Je me vois en mode + quand j'observe les - qui caractérisent les autres.

2

- . Je me vois en mode + quand j'observe les qualités que je reconnais aux autres.

Ceux qui se situent déjà sous la ligne médiane par rapport à leur autoévaluation ont une vision dégradée et une estime de soi déçue.

1

- . Je me vois en mode – quand j'observe les – des autres qui sont identiques aux miens.

2

- . Je me vois en mode – quand j'observe toutes les qualités dont disposent les autres et dont je ne dispose pas.

Il s'agit de la théorie des représentations. Celles-ci, qui évoluent en permanence, se renforcent ou s'atténuent en fonction de nos approches et des expériences de vie. Cette analyse est souvent faussée par notre méthode d'évaluation centrée sur nos erreurs, nos comportements inadaptés ou nos dysfonctionnements. Pourtant, ces évaluations ne sont valables que dans le cadre de l'instant de l'analyse. Elles deviennent obsolètes rapidement en fonction des changements volontaires ou involontaires qui s'opèrent, des modifications comportementales que nous engageons et des résultats que nous obtenons. Si nous nous contentons de faire le constat sans amorcer aucun changement, le cercle vicieux s'engage et la perception négative va croître.

L'estime de soi est, en psychologie, un terme qui désigne le jugement ou l'évaluation faite d'un individu en rapport à sa propre valeur. Lorsqu'un individu accomplit une chose qu'il pense

valable, il ressent une valorisation. Et lorsqu'il évalue ses actions comme étant en opposition à ses valeurs, il réagit en « baissant dans son estime ». Cette définition générique n'explique pas comment notre échelle de valeurs se construit. Néanmoins, c'est sur cette échelle de valeurs que nous faisons monter ou descendre notre estime de nous.

La première marche ou le premier barreau de l'échelle est celui du regard parental sur nos comportements. Puis vient celui de l'école auquel se rajoute l'adhésion au premier groupe social de la petite école. Les camarades qui sont les plus représentatifs, avec lesquels on peut jouer, ou, au contraire, le rejet du groupe reconnu auquel on ne parvient pas à appartenir. Le collège et les réseaux sociaux viennent ensuite apporter d'autres sources d'évaluations gratifiantes ou dévalorisantes. Le lycée et les études supérieures, auxquelles nous avons accès ou desquelles nous sommes exclus, donnent un autre barreau à gravir ou, si nous n'y parvenons pas, renvoient au niveau inférieur de notre estime, parce que la société reconnaît comme valorisantes les études supérieures, au contraire des formations techniques qui n'élèvent pas l'individu au rang de reconnaissable pour ce qu'il pense ou par la manière dont il pense. Il est relégué au rang de celui qui agit avec la main au lieu d'agir avec sa tête, comme si la main était un moteur sans tête. Pourtant, un plombier, un pâtissier, une infirmière, un aide-soignant, un garagiste seront des élites fondamentales au bon fonctionnement de ceux qui ne font que penser en s'exonérant d'agir. Cette société fondée sur ces valeurs empêche l'épanouissement de ceux qui disposent des qualités essentielles à l'équilibre social.

Fort de ce constat, c'est sur nos valeurs et sur notre échelle personnelle que nous allons construire notre méthode d'évaluation afin d'opérer un changement d'approche salutaire à notre bonheur.

Ces valeurs vont nous construire et nous situer dans notre environnement au niveau de notre « écologie personnelle ». Cependant, nous sommes soumis en permanence à des émotions parasites, qui ne sont pas les nôtres mais qui influencent nos comportements, voire notre système émotionnel personnel. Je me construis un outil d'évaluation de ces émotions quand j'interviens auprès d'un individu. Vous pouvez l'adapter à votre vie, à vos activités, à votre environnement. C'est le schéma des émotions intrusives qui nous influencent.

Les émotions nous sont personnelles mais leur construction est multifactorielle. Elles se fondent sur ce que nous ressentons en priorité, mais aussi sur ce que nous font ressentir les autres. C'est ce qui définit un peu plus les strates de nos sentiments sur lesquels vont émerger des émotions. Un parent protecteur va créer une sensation de sécurité, un sentiment de confort et d'assurance, au contraire d'un parent distant qui crée un vide affectif lié au manque d'attention. Ce vide augmente le sentiment de solitude, de rejet, de désintérêt. Il laisse, petit à petit, apparaître des émotions telles que tristesse, colère ou dégoût. Elles se créent par le biais de l'interprétation du comportement des autres. C'est la construction naturelle de nos émotions personnelles.

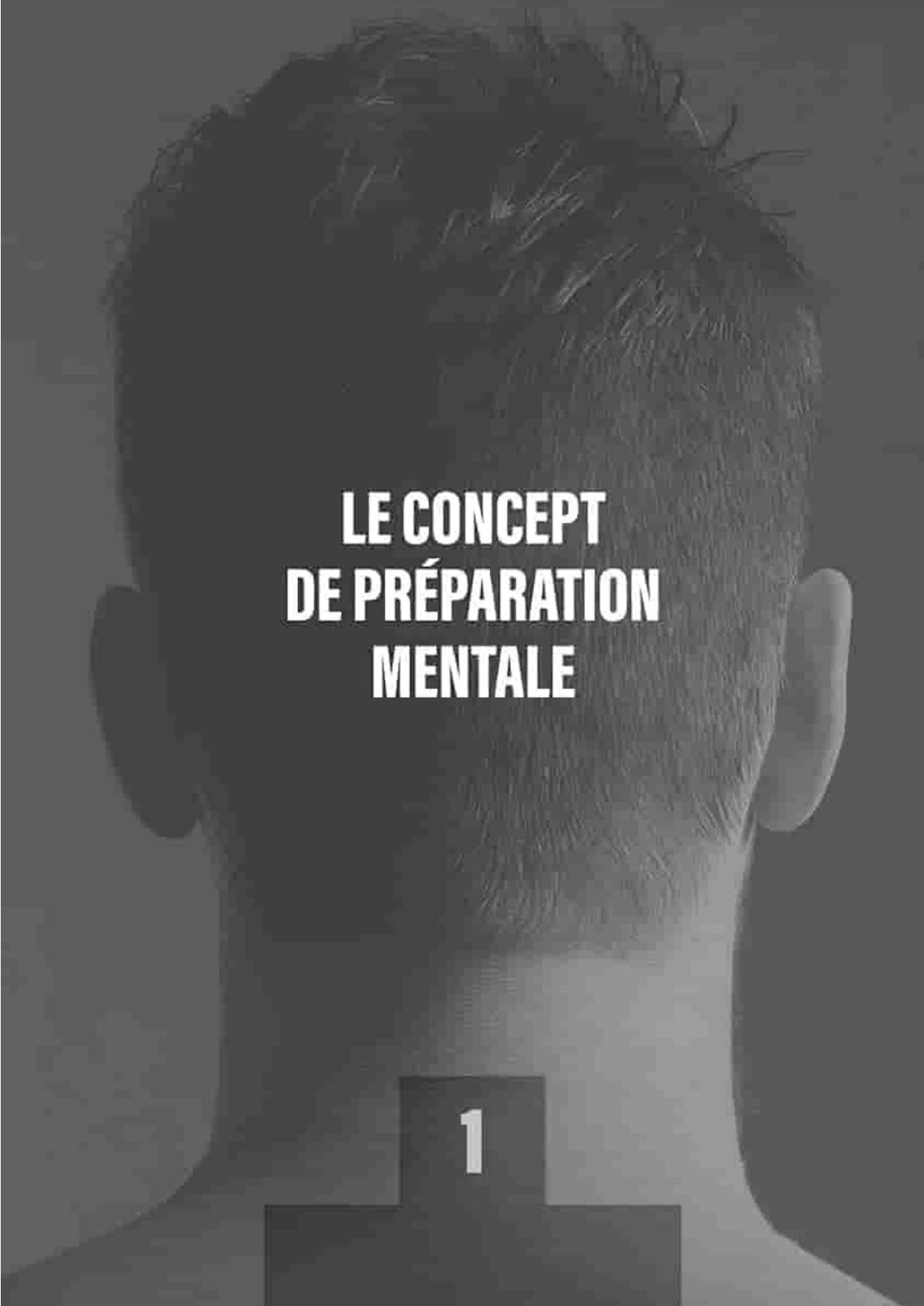
Une émotion intrusive se construira sur la reconnaissance de ce que ressentent les autres et l'adoption des mêmes comportements par mimétisme. Un père qui se met en colère pour rien va nous terroriser par ce comportement imprévisible. Pourtant, plus tard, par mimétisme, il est probable que, nous aussi, nous reproduisons ces éclats de colère illisibles pour les autres. C'est comme cela que fonctionnait mon père et c'est comme cela que je dois fonctionner, c'est le comportement à adopter. Un enfant battu aura parfois un comportement identique en réponse à son système émotionnel. Il battra ses enfants comme son père le battait, pour répondre à des

émotions qu'il aura identifiées et qui demanderont une réaction aussi inappropriée qu'une correction physique. Ce n'est pas le comportement lié à l'action de corriger qu'il aura adopté, mais tout le schéma émotionnel du père correcteur. Attention, ces affirmations, communes dans beaucoup d'analyses comportementales, sont aussi battues en brèche par des individus qui ont construit leur rapport aux autres sur l'antimodèle.

Le principe de l'antimodèle

Mon père me battait. Je ne battrai jamais mes enfants, au contraire ! Mon père me critiquait en permanence ! Qu'importe ! Moi, je vais valoriser ceux qui m'entourent afin qu'ils aient confiance en eux et surtout en notre relation. Je me suis élevé seul dans un environnement familial éclaté, alors je vais apporter de la sécurité, de l'amour et de l'attention à la famille que je vais construire. Ce principe de l'antimodèle par analyse comportementale est aussi performant pour se construire une personnalité forte et se sentir bien dans sa peau. Il est difficile à supporter quand on le vit, mais il se construit sur des valeurs qui seront, à ce moment, réellement les nôtres : plus adaptées à ce que nous voulons transmettre et à notre manière de fonctionner avec l'autre. Cette démarche est déjà une forme de « leadership personnel », car nous avons choisi un comportement « inconnu » puisque nous n'avons pas de modèle positif des rapports à entretenir et à développer. Tel un leader qui défriche un sentier dans une terre inconnue, nous avançons vers une lumière qui nous guide. Une croyance que c'est ainsi qu'il faut agir et non pas comme on nous l'a expliqué, à coups de ceinturon ou d'injures.



A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is the text "LE CONCEPT DE PRÉPARATION MENTALE" in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, there is a dark rectangular box containing the number "1" in white.

LE CONCEPT DE PRÉPARATION MENTALE

1

QU'EST-CE QUE LA PRÉPARATION MENTALE ?

- Entraînement des habilités mentales et d'organisation.
- Reproduction régulière des conditions de la performance optimale.
- Compétences psychologiques régulant les pensées, les émotions et les comportements.



« *Anima sana in corpore sano* » ou « l'esprit sain dans un corps sain », voilà ce qui anime l'individu en quête de projet sportif. Cette quête concerne le maintien de la condition physique de base tout autant que l'athlète olympique et sa quête du Graal ultime : la médaille d'or. Cette phase caractérise, au premier chef, l'esprit de l'effort définissant ensuite le corps sain, car il faut, en premier lieu, un esprit conscient qui anime nos capacités motrices. Sans l'esprit, il n'y a pas d'action, pas d'engagement dans le mouvement, pas de vision, pas de projet, encore moins d'objectifs. Il s'agit bien d'une démarche

mentale longtemps oubliée par de nombreux coachs ou entraîneurs qui prenaient le squelette et le muscle comme unique référence. Ensuite est venu le moment où ceux-ci ont intégré le potentiel lié au mental de l'athlète ou de celui qui exécute une action physique complexe. Les coachs ont alors travaillé sur la communication, le contenu des séances, la variété des exercices, le sous-typage des objectifs, la planification... Toutes évolutions que l'on pourrait qualifier de variables ont pour but l'entraînement et l'acquisition de nouvelles habiletés mentales et d'organisation (c'est-à-dire qu'elles permettent de s'organiser au niveau interne entre le mental et la réponse motrice).

Pour les entraîneurs, c'est la meilleure manière de reproduire, avec régularité et constance, les conditions de la performance optimale. Pourtant, ils n'agissent alors que sur les aspects de la réponse motrice face à la commande cérébrale.

Je suis face à un sautoir. Le sautoir et la barre sont les problématiques, « je dois passer par-dessus » est la contrainte objective, en utilisant au mieux ma technique et mes capacités physiques, qui sont les réponses motrices. Tout cela est mis en action et analysé par notre psyché qui commande l'ensemble et met en concordance contrainte et réponse. C'est le domaine du « voir » :

Ce que nous observons :

- a. Où se trouve le sautoir ?
- b. À quelle hauteur se situe la barre ?
- c. Quelle est la longueur de ma course d'élan ?

Interprétation :

1. Le sautoir est à 15 mètres (distance évaluée).
2. La barre est à 2 mètres (hauteur connue).
3. Ma course d'élan sera de 13 mètres, suivie de deux appuis avec un retournement pour lancer mes épaules vers le haut.

Action :

1. Je vais devoir courir à une certaine vitesse.
2. Je vais devoir garder mon regard posé sur cette barre et mettre en œuvre ma technique pour la franchir.
3. Je vais devoir exercer une puissance importante dans mon dernier appui afin de transférer ma vitesse linéaire en puissance ascensionnelle.

Toutes ces actions physiques ne sont commandées que par le mental, qui agit sur le couple musculo-tendineux en le mettant en action sous sa direction. Ce sont les neurones moteurs qui, grâce à la décharge électrique qu'ils produisent, animent la plaque motrice et mettent en action les muscles au bon moment, au bon endroit. Celui qui agit sur son mental peut renforcer la réponse motrice grâce aux compétences qu'il a su développer mentalement au préalable. Cela permet l'amélioration des compétences régulant la pensée, les émotions et les comportements.

Ces compétences sont par exemple la concentration : je suis concentré sur ce que j'observe (la distance, la hauteur...), mais je suis aussi concentré sur mes appuis et leur qualité (vitesse de déplacement, changement d'appui, rotation du buste, élévation du corps, bascule du buste...). Je dois également faire appel à ma motivation, aux énergies positives qui vont me mettre en

mouvement : l'imagerie mentale est un levier fort de la performance. Celle-ci permet de se créer une image ou un comportement ressource qui donne le départ à l'athlète de haut niveau en lui faisant quitter le costume d'individu. Vient ensuite notre capacité d'engagement : ce moment où nous mobilisons l'ensemble de nos compétences pour les projeter vers notre accomplissement. Cette capacité permet de mettre en concordance nos aspirations (le but à atteindre), nos moyens mentaux (le moteur de l'action) et le physico-physiologique (les moyens dont nous disposons).

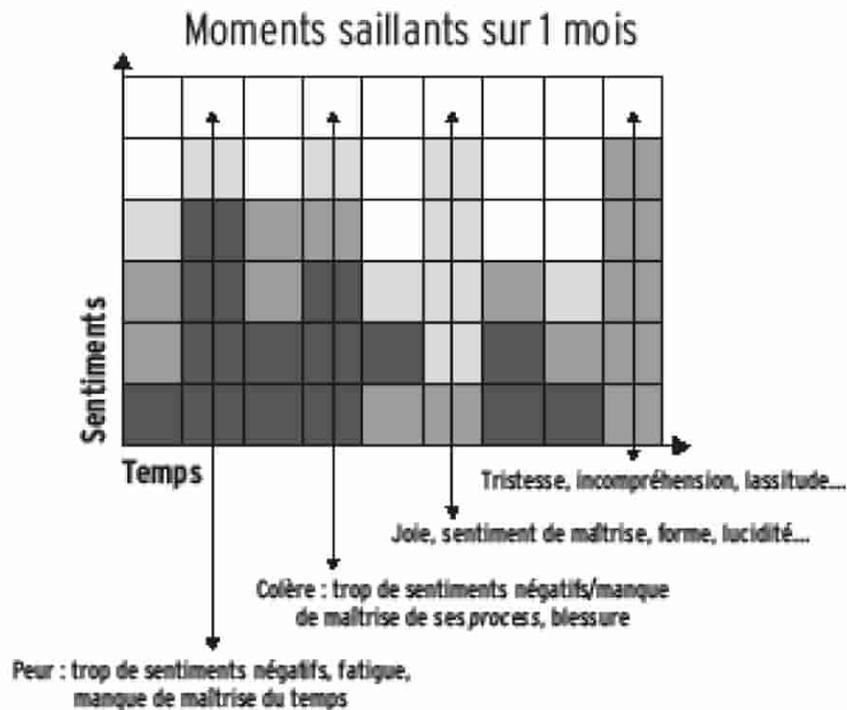
Que ce soit dans la vie sportive de l'athlète, dans la vie sociale de M. Jambedure ou dans la vie professionnelle trépidante de cette cheffe d'entreprise, la construction de l'action à accomplir est identique et fait appel aux mêmes aspects mentaux. Un projet professionnel ou une démarche professionnelle sont aussi construits sur une vision, une interprétation et une action-réponse en concordance avec le projet de départ, toute entreprise étant une question d'objectif, donc de direction à prendre et de but à atteindre (la conquête d'un nouveau marché). L'interprétation de cette démarche aborde ces aspects : comment nous allons faire, quels moyens nous allons utiliser, quelle stratégie opérationnelle et quel timing nous accorder. Enfin, il s'agit de savoir comment nous allons nous mettre en action et bien utiliser tous les outils et les moyens dont nous disposons pour atteindre cet objectif.

A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The hair is short and dark. The person's ears are visible on either side. The background is a dark, solid color. Overlaid on the image is the text 'LES MOMENTS SAILLANTS' in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, there is a dark rectangular box containing the number '2' in white.

**LES MOMENTS
SAILLANTS**

2

LE PRINCIPE DU MOMENT SAILLANT



Toutes ces interactions qui nous influencent construisent petit à petit notre système « sentimental », ce dernier n'étant pas réduit à son interprétation purement affective, mais concernant aussi les sentiments multiples que nous ressentons à chacune de nos actions. Certains sentiments sont négatifs comme ceux du rejet, du dégoût, de l'incompétence ou de l'ignorance... il en existe tellement ! Il s'oppose à ces sentiments des constructions plus positives exactement inverses, comme les sentiments d'appartenance, de

sécurité, de compétence... Ceux-ci vident ou remplissent notre système émotionnel et le font apparaître comme un moment d'expression : le moment saillant émotionnel. On explique que notre émotion est une apparition plus ou moins longue mais jamais permanente, construite sur les différentes épaisseurs de nos sentiments profonds.

Sur le schéma, la deuxième colonne, construite par quatre cases superposées, constitue la somme des sentiments négatifs qui nous nourrissent. De cette succession va naître une émotion qui peut être de la peur (environnement professionnel), de la colère (environnement social), de la tristesse ou encore du dégoût (environnement sportif). C'est le moment saillant, celui qui devient représentatif de notre construction émotionnelle de l'instant.

En revanche, sur la sixième colonne, le nombre de sollicitations lumineuses qui nourrissent nos sentiments positifs renforce l'apparition d'une émotion de joie, d'admiration ou de sérénité. C'est bien l'épaisseur de nos sentiments envers nous-mêmes, envers ce que nous faisons, envers ce que nous pensons représenter qui fait émerger successivement nos états d'humeur. Là, le moment saillant sera plutôt confortable et agréable à vivre.

Ainsi, nous pouvons maintenant comprendre que, pour maîtriser nos comportements émotionnels, il convient avant toute chose de travailler sur leur construction. Nous devons savoir comment et quand apparaissent nos émotions, afin de comprendre comment et sur quoi elles se sont construites. L'âge adulte nous fait réfléchir sur notre passé immédiat, sur ce que nous avons vécu une semaine, un mois, voire un an auparavant. Par exemple, ce rapport dégradé avec notre supérieur hiérarchique qui nous affecte sentimentalement aujourd'hui. Pourtant, l'importance que nous accordons à cette relation dégradée peut prendre racine dans la petite enfance ou à

l'adolescence. Des rapports à l'autre qui ont eu une influence sur notre construction, car nous accordions un affect ou un respect particulier à celui qui était un référent (parent, ami, amoureux, professeur...). Ces ancrages peuvent nous affecter toute notre vie et nous empêcher de grandir dans la gestion de notre système émotionnel de base.

Cette jeune femme qui, en réunion avec son directeur, parle d'une voix basse, presque ténue, avec une gorge nouée par une déglutition mal assurée, une respiration thoracique saccadée, dévoile un rapport à l'autorité mal supporté. On peut imaginer qu'elle cherchait, étant jeune, à être une petite souris dans sa famille, de peur de réveiller le père et ses éclats de voix qui la terrassaient. Elle ne demandera jamais une augmentation, déjà trop heureuse qu'on ne la rejette pas de cette entreprise qui lui accorde du crédit, si elle ne se fait pas remarquer autrement que par un sens inné de l'engagement et un sacrifice presque sacerdotal. Voilà une façon d'exister à ses yeux qu'elle aurait aimé voir dans les yeux du père inquisiteur, qui se serait mué en père protecteur. On voit alors que les sentiments qui nous construisent viennent souvent de loin et que les comprendre peut demander une certaine expérience et beaucoup de recul sur soi. Un accompagnement par un professionnel apporte souvent un meilleur fonctionnement et un autre point de vue sur nous-mêmes.

N'oubliez pas que nous sommes en pleine construction au moment de l'enfance, sans disposer de références autres que celles qui nous sont proches, celles des parents, des entraîneurs et des professeurs. Leurs émotions construisent notre esprit vide de références. Ils l'emplissent, sans le savoir, des ressentis qui sont les leurs, construits sur leurs références, leurs expériences, leurs systèmes d'évaluation personnels qui ne sont pas encore les nôtres et pas encore compris.

Un groupe apeuré va nous transmettre sa peur, comme un groupe confiant va nous rassurer. Une équipe qui construit sa performance et réalise des résultats positifs bâtit un émotionnel collectif auquel nous allons adhérer. Nous y consentirons encore plus fortement si nous avons conscience d'y avoir participé. Nous augmentons notre potentiel émotionnel grâce à l'impact positif de ce que ressent le collectif. Inversement, quand un collectif n'obtient pas de bons résultats, il crée un schéma émotionnel dégradé qui influence individuellement chacun des coéquipiers. Les individus vont se replier sur leurs émotions personnelles pour se qualifier au sein de ce collectif dysfonctionnant. Certains se sentiront forts par rapport aux autres, ces « autres » qui ne sont pas performants. Ils se déresponsabiliseront et s'exonéreront du résultat collectif pour se centrer sur leurs actions et leurs comportements sans jamais se remettre en question. Ils chercheront à se dégager de cette émotion intrusive générale pour ne pas en subir les influences. Parfois, ils le feront de manière naturelle, induite, car ils se sont construits en mode leader et ne se préoccupent que rarement des aspects opérationnels liés au développement d'une force collective. Ce sont des individualistes, mais ils apportent souvent des compétences techniques très relevées qui améliorent le résultat global, à l'instar de Karim Benzema. Celui-ci est reconnu pour ses qualités techniques et les résultats statistiques qu'il produit, mais il ne participe pas à la construction d'un émotionnel cohésif de groupe, notamment dans une sélection nationale. Karim peut, par ce qu'il représente, déstabiliser un groupe s'il gère mal son système émotionnel. Pourtant, il reste un incroyable joueur qui fait gagner l'un des plus grands clubs du monde depuis onze ans : le Real de Madrid !

Un paradoxe, me direz-vous, car qu'est-ce qui différencie le Real de la sélection nationale ? Le Real a construit un collectif fort dans

lequel Karim Benzema a su trouver sa place progressivement. Il est respecté pour ce qu'il apporte et il respecte ce que le Real représente. Les valeurs du Real supplantent et s'imposent à lui tout en lui laissant un terrain d'expression important. Le cadre est posé et sa place assurée. Dans l'équipe de France, il doit briller face à ses coéquipiers dans un temps très court ne lui laissant pas l'assurance du maintien de sa position sociale dans le groupe. L'adversité est forte et il a tendance à exacerber les émotions. Karim laisse alors son côté « Bad Boy » prendre le dessus sur le talent pur pour imposer une personnalité plus qu'un potentiel technique au service de la performance.

Posez-vous la question de ce que vous apportez dans votre entreprise ou dans votre cercle social. Imaginez ce que vous représentez dans votre environnement familial aux yeux de ceux qui vous sont le plus proches. Vous verrez alors que vous ne vous évaluez réellement que par rapport aux autres mais rarement par rapport à vous-même dans un comportement sociétal global. Je m'explique en prenant l'exemple de ce chef d'entreprise qui cherche à cultiver un esprit créatif et engagé dans ses équipes. Néanmoins, il n'obtient que le désengagement et la sclérose ! Est-ce que ce sont ses équipes qui sont mauvaises ? Dans ce cas, c'est le manager général dont il faut très vite changer, car c'est quand même lui qui a choisi les critères des recrutements, voire qui les a effectués ! Si les collaborateurs sont inopérants, ne serait-ce pas plutôt parce que l'exemple donné par le manager n'est pas cohérent avec les attentes de réponses comportementales de ses salariés ?

- Incohérence des objectifs avec la réalité sociale de l'entreprise.
- Confusion dans les tâches managériales.
- Propos changeants.

- Attitude managériale inappropriée.

Nous voyons que le comportement d'un joueur comme Karim Benzema peut avoir des influences négatives sur l'ensemble du groupe. Nous identifions que le rôle de l'entraîneur, c'est-à-dire ses actions (paroles, techniques, tactiques, comportements gestuels, positionnement social dégagé des réalités collectives...), peut, là aussi, déstabiliser un groupe et ne plus parvenir à le faire fonctionner de manière performante. C'est exactement la même chose pour un chef d'entreprise uniquement matricé tableau Excel ou systèmes d'ingénierie, s'exonérant de ce qui fait bouger, de ce qui motive, de ce qui influence et donne une perspective à chacun dans son service. Les technostructures à la française détruisent aujourd'hui plus de compétences qu'elles ne font émerger de solutions. Ces hauts technocrates sont érigés par eux-mêmes au rang « d'élites », dont personne ne voudrait comme binôme en cas de conflit armé sur un terrain hostile. Pourtant, ils font référence auprès de notre système de pensée politique et sont en mission de construire une équipe de France alors que les règles du jeu ont changé depuis quarante ans ! Ils n'ont pas su s'adapter ni adapter leur formation technocratique, seule valable à leurs yeux puisqu'ils n'ont pas essayé autre chose. Ils ne sont pas les Karim Benzema d'un jeu magnifique, non ! Ils sont les arbitres qui appliquent des règlements d'un autre temps avec une rigueur toute particulière parce qu'ils ne savent pas faire autrement. En fait, ils pensent agir avec le collectif alors qu'ils le contraignent et l'empêchent. Nous voyons là que les systèmes de pensées, quand ils sont basés sur les croyances, sont difficiles à changer.

Karim pense qu'il est indispensable en équipe de France parce qu'il est excellent dans le meilleur club du monde !

- 1.Ce sont ses comportements reconnus au Real qui le renseignent.
- 2.Ce sont les commentaires de la presse espagnole qui l'influencent.
- 3.Ce sont ses résultats (buts personnels) qui le qualifient.
- 4.Ce sont ses amis qui l'encouragent dans son système de pensées.
- 5.C'est son histoire qui l'a construit.

Et pourtant, Karim n'est pas le bienvenu en équipe de France.

Le chef d'entreprise pense qu'il est un excellent manager parce qu'il a eu le rôle leader de créer une entreprise.

- 1.Ce sont ses comportements imaginés qui le renseignent.
- 2.Ce sont les comportements déférents de ses subordonnées, liés à la contrainte salariale, qui le positionnent.
- 3.C'est son statut social qui le motive.
- 4.C'est le rapport qu'il entretient avec les autres leaders qui le convainc et l'influence.

Pourtant, il n'obtient pas l'adhésion et l'engagement voulus de ses collaborateurs.

Le technocrate se croit le plus intelligent parce qu'il a réussi à intégrer une école que l'on a qualifiée arbitrairement comme une « fabrique à élites » !

- 1.Ce sont les références trompeuses de cette école qui le renseignent.
- 2.Ce sont les systèmes de formations internes qui le cultivent.
- 3.Ce sont les réseaux qu'il entretient qui le motivent.
- 4.C'est la déférence des autres qui le qualifie.

Pourtant, depuis quarante ans, le pays sombre chaque jour un peu plus sous la direction technocratique qui nous est imposée, sous le poids des normes et la lourdeur d'un système dépassé, nous rendant moins agiles.

Nous comprenons que la carte n'est pas le territoire (outil de la programmation neurolinguistique ou PNL) !

Souvent, nous interprétons les émotions sur une grille de lecture erronée. Nous sommes sensibles à toutes les interactions : l'attitude corporelle de notre interlocuteur, son discours et les mots qu'il emploie, le volume de la voix, le nombre de ses interactions avec nous, ou inversement son désintérêt ou ce que nous identifions comme du désintérêt... Cela construit des émotions chez nous qui sont directement en lien avec ce que nous identifions comme une émotion chez l'autre. Je prends pour exemple une de mes interventions dans un club de Bundesliga. Le joueur avec lequel je travaillais, ce jour-là, me décrivait un entraîneur agressif qui ne l'appréciait pas et qui le provoquait en permanence : « Il ne m'aime pas ! Il est toujours sur mon dos ! Il m'agresse ! »

Je travaillais avec lui pour définir réellement les comportements de cet entraîneur et sa réponse émotionnelle. Je ressentais chez lui une forme de colère et du dégoût, empreint de lassitude. Je lui ai donc proposé de filmer l'entraînement de l'après-midi afin de clarifier ce qu'il me décrivait avec une vidéo et d'analyser précisément les comportements de chacun.



**Un exemple de terrain : club de Hambourg (1^{re} division allemande)
L'entraîneur interpelle régulièrement un joueur ivoirien
Boubacar Sanogo (attaquant).**

Ici, nous voyons l'entraîneur appuyer son intervention verbale par une gestuelle forte et un volume sonore important. Le joueur venait de rater un exercice de tir après un slalom entre des silhouettes fixes. Immédiatement, il intervient et s'enflamme sur ce joueur alors que deux autres qui avaient échoué aussi n'ont pas eu à subir le même traitement comportemental.



Pendant l'entretien, le joueur me parle de cette manière de fonctionner qui le perturbe et lui fait penser que l'entraîneur ne l'apprécie pas, cherche à lui mettre la pression (négative)...

À ce moment précis, il s'approche du joueur et, d'une manière véhémement, tente de l'impliquer encore plus dans l'exercice. Pourtant, Boubou ne sentait pas son manque d'implication, au contraire ! Il avait échoué mais c'est aussi l'objet de l'entraînement : essayer des choses et échouer.



Il m'interpelle du regard, son ressenti est le désabusement et l'agacement : cet entraîneur ne m'aime pas ! Est-ce vraiment le cas ?

J'observe, dans son attitude corporelle, qu'il est désabusé et qu'il prend cette montée en pression de l'entraîneur de plein fouet. Il se désengage de l'entraînement, complètement submergé par ce qu'il identifie comme de la colère et à laquelle il répond par du dégoût.

Le soir même, je lui ai repassé la vidéo de ce moment particulier afin qu'il me décrive ce qu'il ressentait précisément, ce qu'il comprenait dans le discours de son entraîneur et comment il y a réagi. Son explication était claire : « L'entraîneur me déteste. Il me met la pression. Il est toujours en colère contre moi, je crois qu'il va me pousser à bout afin que je sois transféré. »

Mon discours du soir sera de travailler avec lui sur l'identification de ses qualités, de ses comportements et de ce qu'il peut montrer le lendemain en termes d'engagement. De cette manière, il reste centré sur lui et sur ses comportements opérationnels efficaces. Le lendemain, j'ai profité de l'entraînement matinal, qui demande plus d'échauffement, pour discuter directement avec l'entraîneur. J'ai exploité cet instant pour lui montrer le moment particulier que j'avais identifié la veille sur la vidéo. Il a observé les images avec attention. Je lui ai décrit le ressenti du joueur et son sentiment de rejet. Je lui ai détaillé précisément les propos de Bouba qui imagine que cet entraîneur cherche à le pousser à demander un transfert. Il m'a regardé avec une surprise non feinte et est parti dans une explication très riche : « Mais pas du tout ! J'adore ce joueur ! J'attends énormément de lui. C'est un extraordinaire marqueur, mais là il n'est pas à son niveau. Il ne s'engage pas fortement, je le sens dilettante. Un jour ça va, un jour il ne semble pas impliqué. J'essaie de le bousculer mais j'ai l'impression que cela glisse sur lui. J'ai besoin de lui dans ce collectif, nous sommes trop rigides et pas assez techniques. Il peut apporter ce génie qui nous manque, cette souplesse technique qui génère la créativité d'une équipe. J'ai besoin d'un Bouba à cent pour cent afin qu'il emmène les autres derrière lui ! C'est mon leader, mais il n'est pas conscient de ce que j'attends réellement de lui ! »

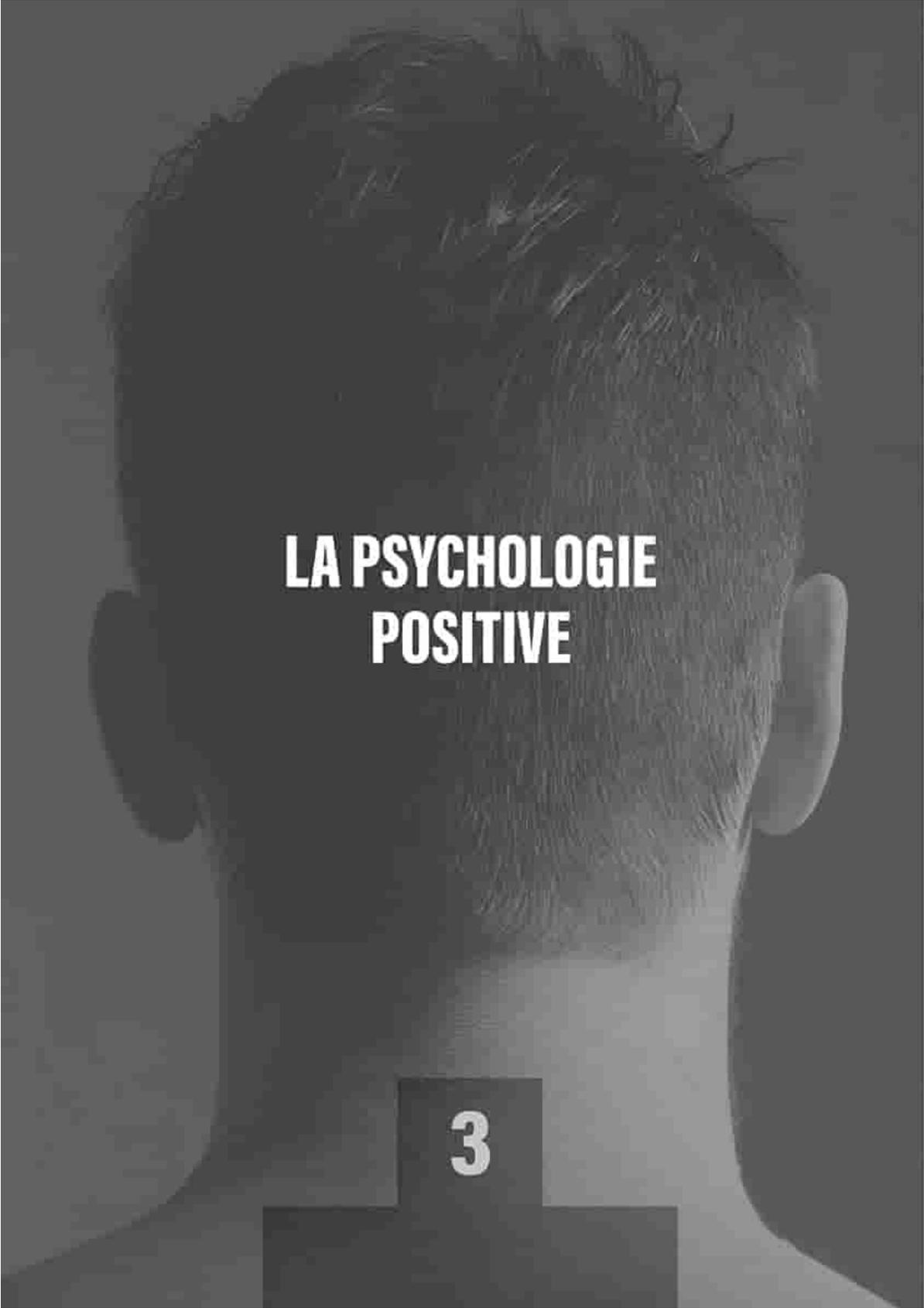
Nous étions bien là dans une discordance des interprétations. Les émotions générées par le comportement de Bouba chez l'entraîneur provoquaient une réponse de celui-ci que Bouba ne comprenait pas. Cette incompréhension a fait naître une émotion chez le joueur qui a provoqué l'effet inverse de celui qui était attendu par l'entraîneur. L'entraîneur le sentait désengagé, peu mobilisé et pas assez impliqué, alors que le joueur ressentait les interventions de l'entraîneur comme une agression et un rejet personnel. Mon intervention se clarifiait, car j'allais travailler avec Bouba sur la dissociation de ce qu'il est et de ce qu'il produit afin qu'il n'y ait plus de confusion de sa part entre son action et lui. De même, j'allais me rapprocher de l'entraîneur afin qu'il clarifie ce qu'il attendait réellement en termes de comportements et qu'il dise au joueur ce qu'il représente réellement dans son concept de jeu afin que Bouba retrouve une place logique dans le système collectif. De plus, cette clarification serait profitable à trois niveaux :

1. Pour le joueur, qui verra s'améliorer son ressenti et son intégration dans le collectif grâce à une meilleure compréhension des attentes de son entraîneur.
2. Pour l'entraîneur, qui pourra mieux comprendre comment interagir avec lui en clarifiant ses attentes et en obtenant une meilleure réponse de l'athlète.
3. Pour le collectif, qui renforcera son aspect cohésif en s'appuyant sur un joueur devenu plus fluide, plus efficace. Celui-ci se sentira intégré et partagera les mêmes émotions qui génèrent de bonnes réponses opérationnelles.

Souvent, nous ne percevons pas à quel point nos émotions transparaissent dans ce que nous communiquons. Nous sous-évaluons le ressenti et ce que cela va produire comme résultat. Le joueur cumulait en permanence des ressentis de peur, de colère, de

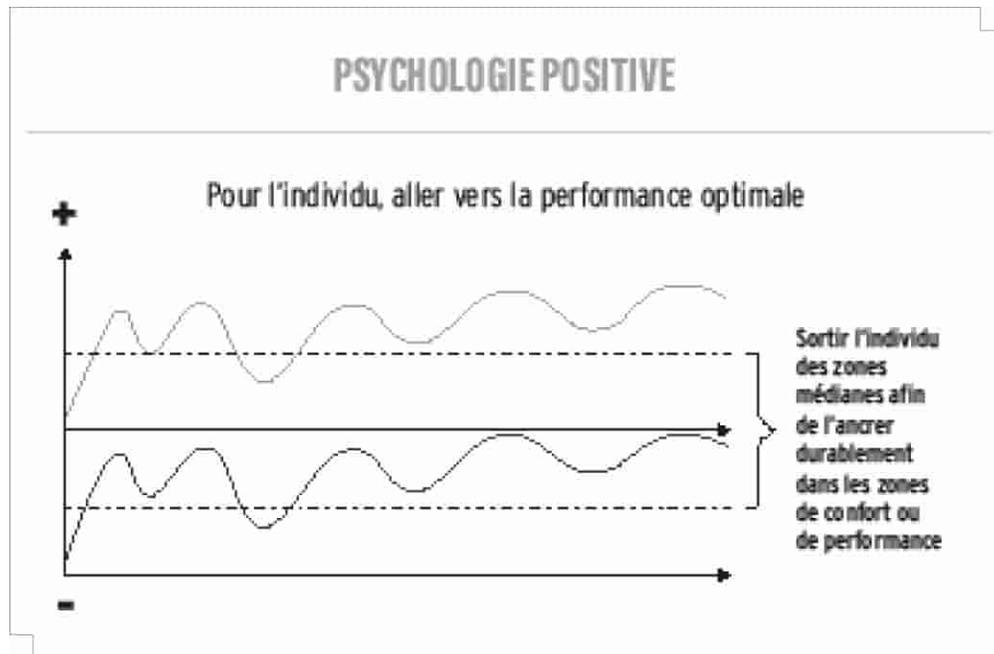
tristesse, d'incompréhension, qui perturbaient ses comportements techniques et psychologiques. Il était dans l'inconfort mental et ne parvenait plus à s'épanouir dans un environnement d'excellence. Ces sentiments faisaient émerger des moments saillants qui caractérisaient les rapports qu'il entretenait avec son entraîneur. Il était dans l'incapacité de comprendre si ces moments saillants naissaient de ses supposées incompétences ou de l'appréciation erronée des comportements de son entraîneur. Une confusion totale embrumait son esprit et l'empêchait d'agir naturellement comme il savait si bien le faire auparavant.



A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The image is centered and occupies most of the frame. Overlaid on the back of the head is the text "LA PSYCHOLOGIE POSITIVE" in white, bold, uppercase letters. Below the neck, there is a dark rectangular box containing the number "3" in white, bold, uppercase letters. Another dark rectangular box is partially visible below the first one.

**LA PSYCHOLOGIE
POSITIVE**

3



Avant d'entamer une préparation mentale, il convient de savoir où nous nous situons, en tant qu'individu ou en tant que groupe constitué tendant vers la même direction. Une compréhension de ce que nous sommes à l'instant présent permet de comprendre vers quoi nous devons aller en termes de démarche mentale initiale.

Si nous sommes un groupe sportif en perte de repères, ayant subi une série de revers, il convient d'abord de conduire une approche visant à aller moins mal avant de viser des résultats ou des objectifs de performance élevés. Ce commencement est aussi valable pour un individu qui devra se situer le plus exactement possible au contact de son préparateur mental, ou de son approche personnelle, s'il désire adopter des comportements adaptés à sa conduite du changement. Lorsque nous sommes dans la zone négative, il existe

une zone médiane négative. Au-dessus de cette zone, nous allons effectuer des changements opérationnels dits « techniques ». En dessous de cette zone, nous allons opérer des changements structurels profonds, car notre estime de nous-mêmes est touchée, et envisager simplement des changements techniques ne suffira pas. Si nos savoir-faire, nos plans stratégiques, nos comportements et nos actions spécifiques sont affectés, alors nous allons devoir travailler en premier lieu sur nos attentes, nos valeurs et nos critères personnels d'évaluation.

Après cette étape d'analyse en profondeur, où vous aurez défini vos croyances, clarifié vos valeurs et vos attentes, réévalué ou amélioré vos capacités et vos savoir-faire, vous allez progresser vers vos savoir-être. Il apparaît alors une forme d'amélioration des comportements. Ceux-ci sont mieux gérés, mieux compris, et vous retrouvez le sens de votre projet et la mission qui vous incombe. Votre comportement devient plus fluide, plus cohérent avec les moyens dont vous disposez et vous améliorez les secteurs où vous êtes moins fluide. Vous dépassez la zone médiane fonctionnelle (celle qui vous situe entre le positif et le négatif) et vous entrez maintenant dans la zone de performance qui vous autorise le dépassement. Vous le pouvez parce que vous avez rétabli un équilibre avec vos savoir-faire en reprenant à la base les acquisitions progressives. Vos comportements sont plus efficaces et vous apportent une augmentation de votre satisfaction. Le savoir-être va guider l'amélioration des savoir-faire de base, alors que, précédemment, c'étaient vos savoir-faire dégradés qui guidaient votre savoir-être. J'oserai la comparaison avec le muscle.

Comme le dit Jean-Jacques Rousseau, « plus le corps est faible, plus il commande, plus il est fort, plus il obéit. Toutes les passions sensuelles logent dans des corps efféminés. Ils s'en irritent d'autant plus qu'ils peuvent moins les satisfaire² ».

Là, en l'occurrence, ce qui nous irrite, c'est avant tout notre incompetence à réaliser nos actions volontaires, notre incapacité à dérouler notre chemin vers notre objectif, faute de comportements adéquats. On peut envisager que l'irritation devienne du dégoût, de la peur, de la tristesse, de la colère ou les quatre à la fois ! C'est bien en se concentrant sur les *process* au départ, quand nous venons juste de franchir la zone médiane fonctionnelle de base, que nous pourrons opérer un changement. Et c'est aussi en se concentrant sur les changements structurels profonds, quand nous plongeons encore un peu plus, que nous remonterons au niveau supérieur. Sauter une étape nous installera dans une incertitude profonde, oscillant entre les deux zones négatives sans jamais trouver le comportement adapté pour nous ancrer au niveau supérieur. Notre désir d'aller toujours plus vite, de répondre toujours plus rapidement à toutes les sollicitations, sans comprendre réellement comment nous fonctionnons, ne nous permet plus de nous ajuster quand cela dérape. Plus qu'une sortie de route, nous empruntons un chemin de traverse chaotique auquel nous allons nous adapter au lieu de reprendre une route départementale, plus confortable, menant vers une belle nationale bien entretenue et, enfin, vers l'autoroute de la performance au bout de laquelle se trouve notre destination.

De très grands athlètes ont réalisé des carrières magnifiques mais n'ont jamais réussi à marquer l'histoire. Un Jo Wilfried Tsonga ou encore un Gaël Monfils sont deux formidables tennismen, mais ils seront oubliés d'ici vingt-cinq ans, car ils n'auront pas marqué l'histoire de leur sport en remportant des tournois majeurs. Souvent blessés, ils ont adopté des comportements généralement inopérants. Ils n'ont pas su s'entourer des bons outils (techniciens, tacticiens, préparateurs mentaux, physiologues...) ou, s'ils en ont disposé un jour, ils n'ont pas su s'adapter à leurs outils. Par arrogance ? Par suffisance ? Par méconnaissance des nouvelles

méthodes qu'a adoptées depuis vingt ans une concurrence qui les domine presque sans les voir ? Ce n'est pas de leur faute. C'est le système structurel français qui fédère et organise de manière très pyramidale, ne laissant aucune part à la créativité et à l'adaptation à l'individu. Il ne peut y avoir deux coachs dans une même structure ! Le coach, c'est celui qui dirige puisqu'il coache, c'est-à-dire qu'il conduit l'action de son athlète. Il ne peut être en concurrence avec un autre coach, celui-là mental, qui viendrait lui contester son leadership. Pourtant, au même titre qu'un préparateur physique ou un kinésithérapeute, le coach mental est un outil au service de l'entraîneur ou de l'athlète, peut-être même le meilleur outil ! Ou le pire s'il exerce mal !

[2](#) Émile ou de l'éducation, 1762.

A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is the text "LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA PRÉPARATION MENTALE" in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, there is a dark rectangular box containing the number "4" in white.

**LES PRINCIPES
GÉNÉRAUX DE LA
PRÉPARATION MENTALE**

4

FONDAMENTAUX DE LA PRÉPARATION MENTALE

- **Le plaisir de pratiquer**
Entraînements, compétitions, motivation.
- **Le sentiment de progresser**
Améliorer la confiance.
- **L'engagement, l'investissement**
Être acteur de sa performance.

1 Le plaisir de pratiquer

- Le plaisir de pratiquer est la notion essentielle à la progression, quel que soit le niveau des objectifs, de la pratique, de l'environnement et de l'adversité. Sans plaisir, il est possible de connaître la progression, mais celle-ci sera de courte durée et n'engagera pas l'individu dans une pratique à long terme. Le manque de stimulations positives va rapidement provoquer une forme de dégoût de la pratique, encore plus de nos jours que lors des dernières décennies chez les jeunes athlètes. En effet, ces nouvelles générations, souvent douées, se détournent très rapidement d'un sport dans lequel elles ne trouvent pas rapidement un plaisir renouvelé. Ces générations zapping changent de pratiques comme elles se lassent d'un jeu vidéo pas

assez « cool ». Peu importe le discours de l'entraîneur ou le désir des parents, ces jeunes veulent vivre intensément les moments présents ! Cette notion est aussi de plus en plus valable chez les athlètes de haut niveau qui veulent connaître de nouvelles sensations et trouver à l'entraînement des situations variées. Ces dernières apportent non seulement du plaisir et donc un désir renouvelé dans la pratique, mais aussi une forme de puissance psychologique. L'athlète qui dispose d'entraînements renouvelés aura le sentiment de faire des choses que les autres ne font pas. De ce sentiment survient une forme de plaisir, surtout si le dialogue entre l'entraîneur qui explique et l'entraîné qui exécute est soutenu.

Les compétitions sont aussi de puissantes sources de motivation (pour les compétiteurs, certains pratiquants n'éprouvant aucun désir de compétition). Le résultat de la compétition est une motivation, car il étalonne l'individu par rapport à des adversaires, un chronomètre ou des éléments. Mais il étalonne aussi l'individu par rapport à lui-même et à ce qu'il a accompli à l'entraînement. C'est à cet instant qu'il saura s'il s'est bien entraîné et qu'il validera les sacrifices et la masse de travail qu'il s'est infligés.

2 Entretenir le sentiment de progresser

Entretenir le sentiment de progresser, c'est avant tout bien construire sa programmation et définir correctement ses objectifs. Ces deux éléments permettent d'éviter la lassitude de l'entraînement, la fatigue accrue et la répétitivité, sources de désengagement causé par le manque de plaisir. La bonne programmation des objectifs encourage une juste évaluation par rapport à ses possibilités et à leur évolution.

Je rencontre souvent des coureurs qui s'infligent des volumes d'entraînements importants alors qu'ils ne sont pas professionnels.

Ils peuvent réaliser jusqu'à 20 heures hebdomadaires alors qu'ils ont un travail, une vie familiale et sociale ! Une folie pure et simple qui va conduire à une catastrophe annoncée. D'autres ont des objectifs surdimensionnés par rapport à leur niveau, à leurs possibilités d'entraînements ou tout simplement à leur rapport à la fatigue. Effectivement, vouloir faire 6 courses de trail et d'ultratrail dans l'année est une absurdité physiologique qui va détruire le corps et le mental plus que cela n'apportera de plaisir. On risque plus de régresser que d'assurer une véritable progression, l'entraînement s'ajoutant à la succession des compétitions extrêmement épuisantes pour l'ensemble des composantes du corps humain. Au lieu d'améliorer la confiance, les résultats et les ressentis se dégradent et engagent au contraire une spirale vicieuse dont certains ne ressortiront jamais. Il faut donc varier les entraînements, respecter scrupuleusement les phases de repos et ne participer à des compétitions que pour obtenir une validation de tout ce temps consacré à l'effort. La validation est la concrétisation du « rêve ».

- Je me suis rêvé en train de participer, de réaliser une performance, de gagner, de simplement terminer, de parler de ma course à mes collègues de travail... Les rêves sont aussi nombreux que les individus et aussi variés que nos personnalités. C'est pourquoi il convient que nos rêves soient bien les nôtres et pas ceux d'un entraîneur, d'un groupe d'entraînement, d'un groupe social. Vous me direz : « Mais alors, pour un sport d'équipe, tu es bien obligé d'avoir un rêve commun ? » Effectivement, le rêve commun est la victoire. Mais le mien dans cet environnement, quel est-il ? Je rêve de devenir le meilleur défenseur et de ne jamais me faire passer. Je rêve de marquer des buts et d'accomplir les bons gestes au bon moment afin que ce rêve se réalise... C'est aussi cela, entretenir le sentiment de progresser dans le collectif. C'est savoir progresser

individuellement afin de se responsabiliser au sein du collectif pour ne pas se cacher derrière l'échec ou la réussite collective et être conscient de ses apports ou de sa faiblesse.

3 L'engagement

La notion d'engagement sera travaillée avec le préparateur mental ou en solitaire, de manière à toujours bien définir, sur une échelle de valeurs individuelles, le niveau qu'elle prendra dans les diverses composantes.

X L'engagement dans ma discipline

Quels sont les moyens temporels que je m'accorde ? Sont-ils en concordance avec la discipline et avec mon niveau d'aspiration ? Sont-ils adaptés à mon niveau physique ? Sont-ils en adéquation avec ma vie sociale, familiale et professionnelle ? Toutes ces questions servent à **définir si je me suis vraiment engagé dans une démarche compétitive élevée**. Dans le cas contraire, cela me permettra d'adapter mon comportement et de régir mes ressources mentales selon un processus plus relâché. La discipline du trail impose un engagement fort, car les courses, même d'un format réduit, demandent des capacités importantes. Il ne faut pas confondre le trop-plein d'engagement avec la qualité de celui-ci. Un athlète compétent est un athlète qui évolue dans un environnement cohérent. Parfois, je rencontre des individus qui s'engagent tellement qu'ils s'isolent et s'aigrissent alors que le trail est un épanouissement s'il est bien pratiqué. Il faut donc conserver une vie sociale, une vie familiale et une vie professionnelle constante pour bien évoluer vers la performance en trail, cette discipline faisant appel à des ressources mentales importantes que l'on trouvera aussi dans les autres composantes de son existence. Si l'athlète ne

cherche la performance que dans son physique ou dans ses croyances en ses capacités propres, il risque de se perdre dans les limbes d'un désert de solitude.

L'engagement est une démarche consciente qui pousse à faire les choses autrement. Nous nous engageons à faire mieux ce que nous avons l'habitude de faire, sans vraiment penser aux processus liés à l'action à accomplir. Nous automatisons beaucoup de tâches. La répétition de celles-ci nous demande moins de conscience efficiente. Leur déroulement exige moins d'attention de notre part grâce à l'expérience, à la répétition, à la lassitude aussi ou à la décentration. C'est souvent un signe de stagnation opérationnelle. Nous ne pensons pas réellement à ce que nous allons faire ; nous le faisons parce que nous le devons. L'entraînement des athlètes provoque souvent une perte de conscience de ce que nous sommes réellement venus chercher durant ces 45 minutes ou ces 3 heures. La durée n'a aucune influence sur le contenu de ce que nous accomplissons. C'est notre désir d'engagement conscient qui conditionne la qualité de ce que nous produisons.

X L'engagement dans chacun des entraînements

Chaque entraînement devra être abordé selon le protocole suivant :

- a. Que suis-je venu chercher dans cet entraînement ? Est-il spécifique à ma discipline (ce qui induit de connaître toutes les spécificités de ma discipline) ?
- b. Me suis-je amusé pendant cet entraînement (ce qui induit que l'aspect ludique est un fondement de l'engagement dans la discipline) ?
- c. Est-ce que je l'ai bien réalisé (ce qui induit de bien fixer les objectifs à atteindre lors de l'entraînement) ?

- d. Qu'a-t-il développé comme qualité propre à ma discipline (ce qui induit de bien connaître mes qualités et mes points à améliorer) ?
- e. Suis-je satisfait de ce que j'ai produit sincèrement (ne pas confondre durée d'entraînement et qualité de la production pendant la durée de l'entraînement) ?

Pour beaucoup de coureurs, de pilotes, d'athlètes, de triathlètes, de cyclistes, de traileurs... le volume horaire est la seule donnée fondamentale permettant d'atteindre la performance, **ce qui est totalement faux** et provoque au bout de 3 ou 4 ans un « burn out » physique mais surtout psychologique préjudiciable. C'est pourquoi il est nécessaire de bien connaître sa discipline et ses contraintes afin de se préparer avec engagement à chacun de ses entraînements.



Loris Baz, pilote de MotoGP, s'entraîne dans toutes sortes de disciplines et par tous les temps. Il varie les entraînements pour augmenter la réponse réflexe et le désir d'engagement. Cela lui permet de s'adapter plus facilement aux contraintes et de répondre très rapidement à une situation complexe qui pourrait survenir durant la course.

Pour beaucoup, la maxime « entraînements difficiles = courses faciles » est gravée dans le marbre. Mais qu'est-ce que veut bien dire « entraînements difficiles » ? Est-ce pousser le corps dans ses extrêmes limites à chaque entraînement ? Est-ce refuser les phases de repos pour cumuler les masses d'entraînements ? Est-ce cumuler les contraintes journalières ? Est-ce finir chaque entraînement complètement épuisé et vidé de toute énergie physique et psychologique ?

J'ai souvent posé ces questions à mes athlètes sans qu'ils soient capables de répondre sincèrement. La notion de volume d'entraînement étant le dénominateur commun, ils ont pour principal objectif de réaliser l'entraînement programmé même s'ils sont en état de fatigue prononcée. Pire, s'ils le sont, ils s'imaginent être dans

cet état parce qu'ils sont incompetents en tant que sportifs de haut niveau ! Le planning d'entraînement n'est jamais remis en question, pas plus que le sacro-saint entraîneur qui a su sortir un champion ! Là, nous touchons au sacré ! Souvent, la fatigue engendre aussi un dégoût de la pratique parce qu'elle ne renvoie que des stimulus négatifs. Ne prendre aucun plaisir à l'entraînement provoque une forme de sclérose psychologique immédiatement transcrite en perte de performance musculaire, mais aussi un désengagement psychologique préjudiciable à l'augmentation des performances. En fait, on atteint là le paradoxe du sportif.

Si je m'entraîne, c'est pour être plus fort, sauter plus haut et aller plus loin. Donc, il faut que je m'entraîne beaucoup ! Mais je m'entraîne beaucoup et je suis maintenant épuisé...

Cette relation complexe que le sportif entretient avec son corps le pousse à vouloir toujours dominer ses ressentis, au point de les interpréter souvent de la mauvaise manière. Pour le sportif, la notion de fatigue n'est pratiquement jamais associée à une réelle analyse fine de son volume d'entraînement. Bien sûr, il sait qu'un gros volume induit de la fatigue, mais le manque de dialogue et de connaissances, les dogmes en place, le charisme de l'entraîneur et l'imaginaire qu'il développe sur les facteurs de la performance ou la qualité de ses adversaires le poussent à minorer les symptômes de fatigue au profit d'une croyance d'incompétence. Ce rapport complexe avec son corps et la sollicitation qu'il lui impose est aussi une façon pour l'athlète de dominer ses sentiments, ou comportements sociaux prééminents.

Je m'entraîne dur, je suis fort (sentiment de puissance, addictif). Je continue malgré la fatigue, c'est la vie des athlètes (sentiment d'appartenance, constitutif). Je suis épuisé, c'est parce que je suis faible (sentiment de dégoût, sensitif).

X L'engagement dans les phases de récupération

La récupération doit être abordée comme une journée d'entraînement. Il convient de savoir exactement quel comportement avoir pendant une journée de vraie récupération. Certains font 6 jours d'entraînements en plus de leur vie professionnelle, familiale et sociale, et le jour de récupération sera celui consacré à la tonte de la pelouse, au ravalement de la façade, au déménagement du copain... **Agir de cette manière ne permettra pas de récupérer convenablement** et induira une baisse de l'engagement dans les séances qui suivront. Il convient de bien mentaliser la récupération comme le passage à la station-service, le moment où l'on révisé la machine, où l'on fait les niveaux. Beaucoup d'entre nous n'aiment pas la récupération parce qu'ils ont tendance à penser que c'est un temps perdu sur l'entraînement et l'augmentation de la performance. Alors qu'au contraire c'est là que se construisent le corps et l'esprit capables de repousser les limites. Sinon, le cerveau mettra des sécurités et nous imposera inconsciemment l'arrêt pour un temps plus long et non consenti.

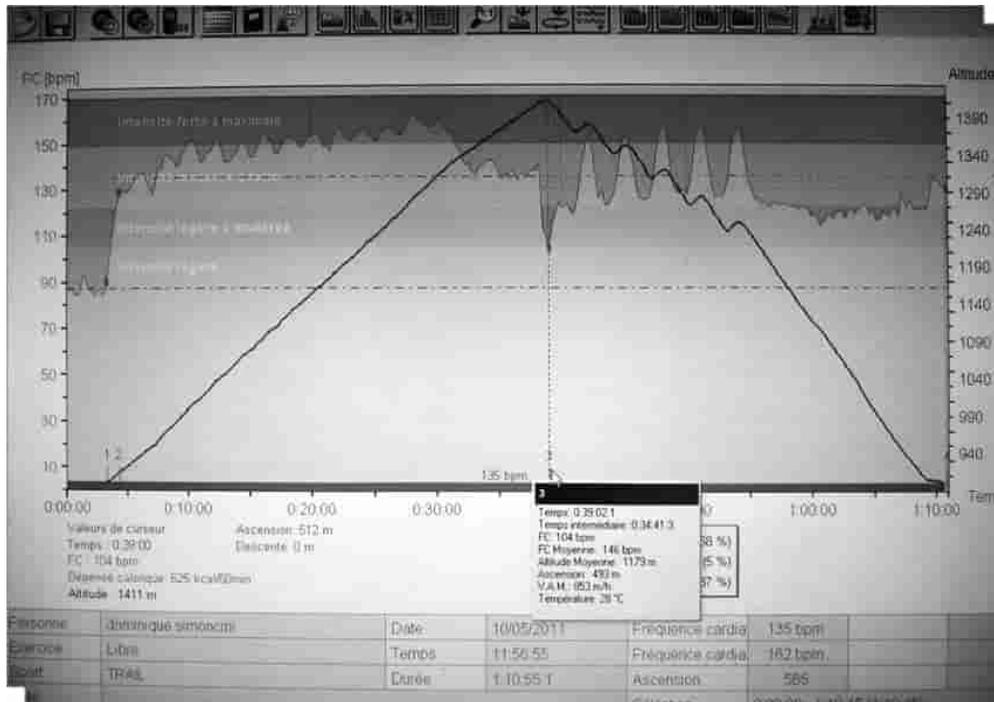
X L'engagement dans la compétition

La compétition demande un engagement maximal, quel que soit le niveau des objectifs fixés. C'est un moment particulier et exceptionnel qui doit être vécu au plus près de ce qui caractérise les capacités physiques, psychologiques et physiologiques du moment afin de pouvoir évaluer la réelle performance produite. **Chaque compétition doit être abordée sérieusement** et au mieux de ses capacités. C'est pour cela qu'il me semble préférable d'intellectualiser au maximum son approche.

- ⑦ Est-ce une compétition à vocation de définition de compétences (exemples : ma capacité à courir dans toutes les montées, ma capacité à courir les 20 premiers kilomètres, ma capacité à aller au bout de 100 kilomètres...) ?
- ⑦ Est-ce une compétition à vocation de performance (exemples : terminer dans les vingt premiers, monter sur le podium, améliorer mon propre record...) ?

X L'engagement dans l'analyse de ce que je fais

L'engagement dans l'analyse est un moment important, car il permet d'être en retrait de son action pour en observer ses comportements. Cet engagement, à l'instar des autres, devra être total et surtout d'une objectivité imparable. Comment me suis-je préparé ? **Ai-je adopté le bon comportement en course ou à l'entraînement ?** Avais-je les moyens de mes ambitions ? Est-ce que je les ai utilisés à bon escient ? Qu'est-ce que je peux reproduire qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce que je dois améliorer ? Qu'est-ce que je ne dois plus faire ?... Toutes ces questions participent à la mentalisation de sa discipline et à la conscientisation de son action intrinsèque. Accepter de se les poser est une étape importante. Mais y répondre de manière objective est un pas vers l'amélioration de ses performances.



Un suivi sur place permet de bien analyser ce qui se passe avant, pendant et après les épreuves. Cela permet d'interagir avec l'athlète ou le pilote dès l'apparition d'émotions parasites ou d'un comportement dysfonctionnant.

Les contraintes organisationnelles sont identiques en entreprise et dans le sport de haut niveau.

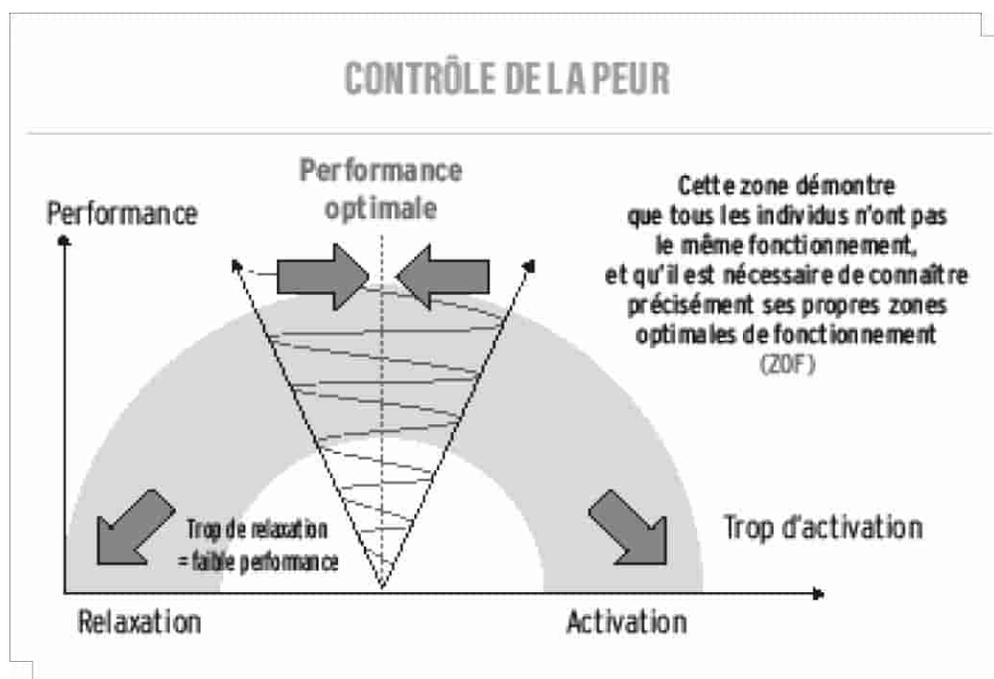
- ˘ Partir du principe que toute épreuve commencée doit être terminée.
- ˘ Prévoir de juger systématiquement la qualité de sa prestation, à la fois sur :
 1. La performance réalisée (score et/ou classement) ;
 2. L'engagement, la volonté, le « mental » dont on a fait preuve.

A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The image is centered against a dark background. Overlaid on the back of the head is the text "LE CONTRÔLE DE LA PEUR" in white, bold, uppercase letters. Below the neck, there is a dark rectangular box containing the number "5" in white, bold, uppercase letters.

**LE CONTRÔLE
DE LA PEUR**

5

Le concept du contrôle de la peur est une donnée importante qui motive celui ou celle qui s'engage dans un projet. Nous le faisons pour maîtriser nos peurs, mais nous le tentons aussi pour connaître la peur !



Le **contrôle de la peur** a une justification quotidienne, car c'est ce processus qui caractérise notre niveau d'engagement. Ne pas avoir peur peut avoir une incidence sur la motivation et inversement : trop de peur peut annihiler toutes motivations. Il est donc impératif de bien calibrer ses projets à court, à moyen et à long termes. Une séance de résistance peut faire peur, tout comme une séance longue en terrains variés peut, elle aussi, instiller de la peur à défaut

de la crainte. Pourtant, cette peur peut aussi n'être qu'un stress lié au désir de bien faire, plus couramment à la peur de mal faire ou de faire mal, voire de « se faire mal », de souffrir physiquement durant l'effort.

Un projet à court terme pourra être une séance de pliométrie, de fractionné ou de côtes... Ce qui motivera l'individu sera le niveau d'exigence que vous vous fixerez. Celui-ci va avoir une incidence sur la peur de ne pas réussir, de ne pas atteindre l'objectif fixé. Cet objectif sera valorisant si vous devez vous engager de manière optimale. Pour cela, **vous devrez évaluer vos compétences physiques du moment** et celles que vous avez l'objectif d'atteindre. Vous devrez aussi intégrer que c'est le niveau de compréhension et d'engagement qui rendra votre séance qualitative. Si vous ne savez pas pourquoi vous faites ce type d'exercice ou si vous ne comprenez pas la séance, comment pouvez-vous imaginer pouvoir vous y engager consciemment et maintenir les niveaux d'activation de manière optimale ? Un projet à moyen terme nécessitera une construction plus fine : « Vers quoi est-ce que je vais d'ici à trois mois et comment est-ce que je m'y rends ? » Nous entrons ainsi dans la compréhension d'une démarche plus globale. C'est un engagement à moyen terme avec un objectif ponctuel.

Exemple : un bloc de musculation, un de foncier, un de spécifique, une phase d'affûtage ou une phase de récupération longue... À l'instar de l'objectif précédent, vous devez **vous engager consciemment dans cette démarche plus longue** et vous servir en permanence de ce que vous faites au quotidien pour valider les points de passage et entretenir votre motivation et votre niveau d'engagement. Si vous relâchez, vous allez basculer dans la partie gauche de zone optimale fonctionnelle. Si vous êtes « suractif » et brouillez les cartes, vous allez basculer dans la partie droite qui exacerbe l'activité pour la rendre inefficace. Cette construction

psychologique est identique à celle menée en entreprise lors d'une conduite de projet.

Dans le cadre du projet à long terme, le fonctionnement devra être construit précisément en substituant les phases actives aux phases inactives. Il faudra régler votre longue vue sans arrêt pour voir loin et avoir parfois un peu peur avant de revenir plus près pour observer le chemin à parcourir dans les jours à venir. Cette phase est assez difficile, car, pour la plupart d'entre nous, il est assez simple de planifier des courses sur une année, mais **il est plus difficile de calibrer précisément ce que nous venons chercher dans chacune des courses**. Il est impossible de planifier 6 courses à vocation de performance dans une saison. Il ne peut y en avoir que 2 ou 3 en fonction de la durée des épreuves. En effet, il est très difficile de maintenir un niveau d'engagement constant sur une saison. De ce fait, si l'on planifie trop de courses de performance, on finit par tomber, là aussi, dans les deux extrêmes (trop d'activation ou plus assez d'activation). C'est pourquoi il convient d'avoir des objectifs de compétences qui vont maintenir en cohérence le niveau d'activation et d'engagement.

Tout ce que vous allez accomplir en préparation mentale visera à vous maintenir dans votre zone optimale fonctionnelle (ZOF). Vous allez donc découvrir le schéma le plus représentatif de ce que cherche à optimiser chez vous un préparateur mental.

Dernier sujet : la course en elle-même. C'est le moment où vous devez être en osmose avec votre ZOF personnelle. Vous devez valider votre niveau d'engagement en évaluant où vous vous situez et ce qui est attendu dans cette épreuve. De cette manière, vous pourrez vous décontracter si c'est une course à validation de compétences* (nous développerons le concept plus loin) en vous concentrant sur les témoins de la compétence. Tout comme vous

vous concentrerez sur l'action à accomplir plutôt que sur le résultat dans une course à vocation de performance. Votre niveau d'activation lié à votre engagement sera optimal et réajustable. Pour atteindre cette zone, vous devez devenir proactif. Vous devez modifier votre approche en **devenant un analyste pointu de votre action** dans les deux jours qui précèdent, le jour d'avant, une heure avant, cinq minutes avant, au départ, pendant la course mais aussi juste après pour débriefer et comprendre les actions que vous avez vécues et leur sens. Le proactif est très organisé et prévoit ce qui va se passer ou anticipe ce qui pourrait survenir. Ainsi, il reste conscient et ne bascule jamais dans la réactivité qui, contrairement à ce que l'on croit, a toujours un temps de retard.

Exemple : en art martial, face à une personne agressive, on vous apprend à rester lucide et à maîtriser vos émotions pour prendre une position latérale favorisant les appuis et permettant la riposte, mais aussi protégeant votre corps et ses parties les plus fragiles. Ainsi, **vous pouvez agir avant l'action de l'autre et utiliser la force de l'adversaire**. Pour vous, ce sera les contraintes de la course, les difficultés rencontrées que vous aurez analysées et les postures que vous prendrez, votre état de forme au départ, les ravitaillements, les phases de récupération, le matériel... Chacune de ces actions conscientes et comprises va vous permettre de rester dans votre zone optimale fonctionnelle.

Prenons l'exemple d'un coureur à pied qui s'est fixé un temps de 1 h 15 min sur son prochain semi-marathon. Il s'est préparé en ce sens. Il a misé sur ce semi pour calibrer sa saison et atteindre au mois d'octobre un temps de 1 h 5 min sur la distance. Or, il se présente à 2 jours de cette épreuve test dans un état de fatigue qui le surprend ! Couve-t-il quelque chose ? Est-ce que cela se produit chez certains, une situation « induite » à l'approche d'une épreuve ? Ou est-ce vraiment un état physique dégradé par trop de contraintes

physiques, sociales, professionnelles cumulées ? Comment doit-il réellement comprendre la cause de ce ressenti ? Il doit analyser les 15 derniers jours et regarder la masse de travail accompli. S'il constate qu'en effet il est fatigué par une trop grande charge de travail ou, au contraire, que sa phase d'affûtage a été mal menée, il lui sera alors nécessaire de redéfinir son objectif ou tout du moins d'en réécrire le scénario.

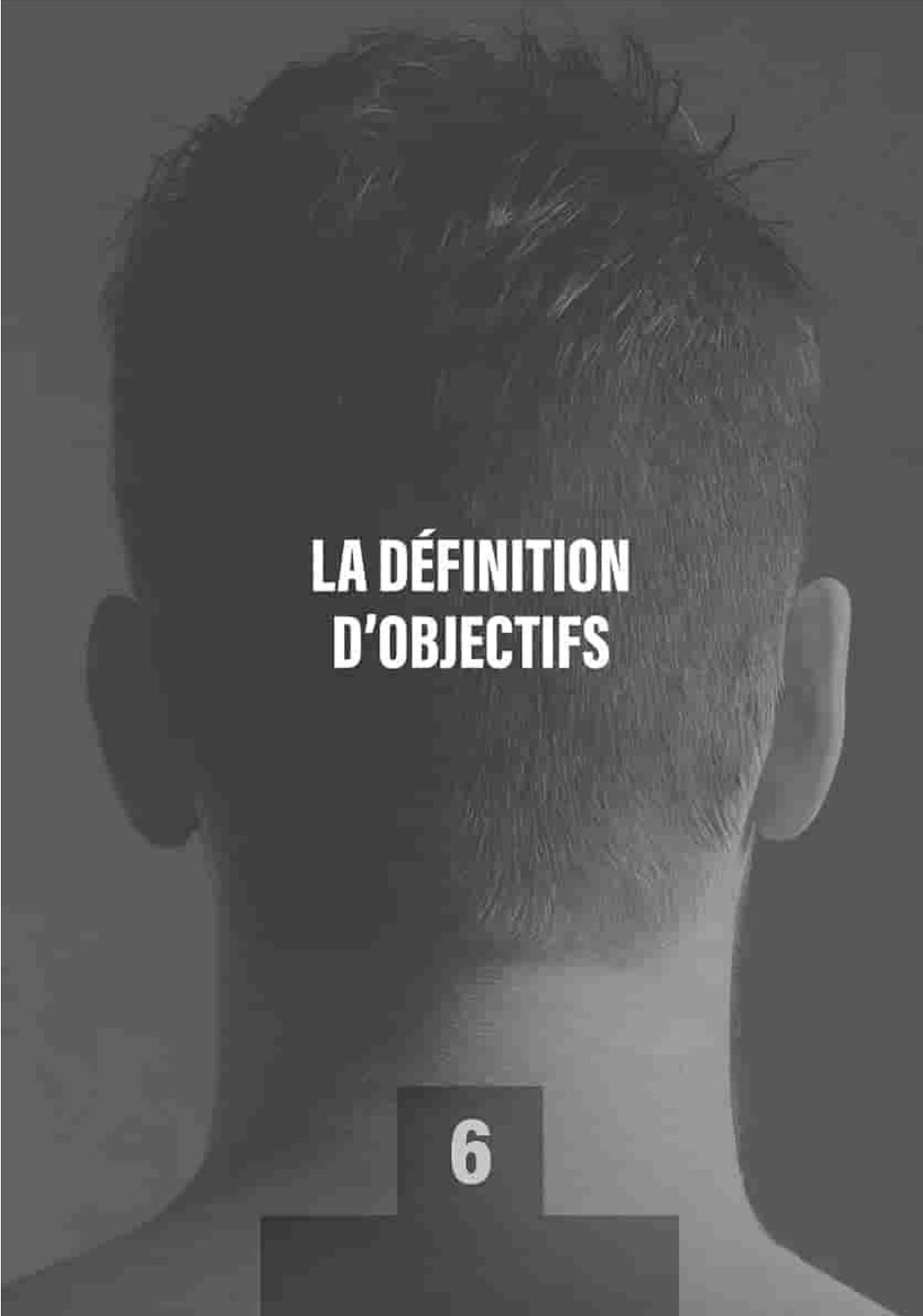
Il est dans un objectif de temps de 1 h 15 min : réaliste ou pas réaliste ?

- Je vais faire une course d'attente en partant sur une base plus prudente durant les cinq premiers kilomètres. Puis, en fonction de mon ressenti réel, je m'engagerai dans une stratégie de relance afin de recoller à mon temps de passage idéal au kilomètre quinze. Comme cela, je pourrai savoir exactement si je suis capable de maintenir cette allure ou si je finirai épuisé.
- Je vais faire une course avec un objectif différent. Je vais attendre le passage des 10 kilomètres pour évaluer mon ressenti et, selon celui-ci, je tenterai de pulvériser mon record personnel sur les dix derniers kilomètres.
- Je fais une course avec les moyens du bord en essayant de tirer le meilleur parti de mon niveau et surtout en prenant un maximum de plaisir.

On le constate, il existe pléthore de scénarios possibles pour pallier un manque de conditions ou l'apparition d'un stress inhibant le désir de performance absolue. C'est le moment de se réapproprier l'histoire afin de rester maître de ses émotions liées à la pratique de sa discipline.

En préparation mentale, il est impératif de prendre conscience d'un aspect fondamental de la performance, qui est méconnu et pourtant

essentiel. Un aspect dont on évoque rarement l'existence, car il est aussi lié à d'autres facteurs que sont le plaisir et le désir, le premier entretenant le deuxième et les deux étant essentiels à l'apparition du troisième : « l'engagement conscient », véritable équilibre entre le ressenti physique et la motivation psychique.



LA DÉFINITION D'OBJECTIFS

6

La définition d'objectifs

L'homme des cavernes partait à la chasse, laissant derrière lui la grotte protectrice où l'attendaient sa femme et ses enfants. Pour survivre dans sa quête de nourriture, il arpentait une nature hostile et s'appuyait sur ses connaissances du terrain et sa capacité à faire face, c'est-à-dire à combattre. Au fur et à mesure que son territoire de chasse s'appauvrissait, il s'aventurait plus loin, prenait de nouveaux risques, combattait de nouveaux fauves. Sa survie était à ce prix : il lui fallait prendre des risques ! Son objectif était sa survie et celle de sa tribu.

Inspirez-vous aussi de Christophe Colomb. Cet aventurier se serait-il satisfait de découvrir un territoire déjà connu ? Non, évidemment. Comme les amateurs d'outdoor et de sports extrêmes que nous sommes, Christophe Colomb avait en lui ce désir profond de parcourir un chemin que personne n'avait jamais emprunté. Ce chemin était le sien. C'est aujourd'hui le vôtre. Pour réussir dans votre exploration, autrement dit dans votre performance, vous allez devoir, vous aussi, faire appel à toutes vos compétences, à tous vos savoirs. Chaque jour qui passait éloignait un peu plus notre conquistador italien du terrain qu'il connaissait et maîtrisait, mais il lui permettait également de s'adapter et, ce faisant, de renforcer ses compétences. Ces changements étaient pour lui source de nouveaux savoirs, de nouvelles aptitudes.

Faites comme lui : changez de décors. Entraînez-vous en variant la typologie de vos séances via l'intensité, la durée, les distances et même, pourquoi pas, vos partenaires d'entraînement. Vous allez ainsi habituer votre corps à un niveau d'entraînement différent qui vous amène vers plus de qualité. Il va donc vous rendre plus fort. C'est seulement ainsi que vous allez progresser. Sinon, vous risquez d'être rapidement confronté à la lassitude et à des contre-performances, c'est-à-dire à l'arrêt progressif puis complet de votre pratique sportive. Il en va de même avec la compétition. Cela ne sert à rien d'engranger des résultats similaires à chaque saison pour en faire comme une collection de vieux trophées seulement bons à prendre la poussière sur une étagère. Imaginez relire le même livre tous les ans, ou escalader 400 fois la même montagne, espérant retrouver à chaque ascension le plaisir de la première fois. Quel ennui, quel enfermement psychologique réducteur, quelle perte de temps ! Au contraire, si vous êtes capable de valider des étapes de progression pour aller de l'avant, vous allez constamment progresser, et votre épanouissement dans votre sport s'en trouvera sans cesse renouvelé.

Fixez-vous des objectifs SMART

L'épanouissement à travers l'entraînement ou la compétition passe par la définition de nouveaux objectifs. Les objectifs SMART sont :

- Spécifiques à votre discipline et à vos contraintes ;
- Mesurés par rapport à vos possibilités ;
- Adaptés à vos aspirations ;

- Réalistes par rapport à votre environnement et à vos objectifs ;
- « Timés », c'est-à-dire avec un début et une fin.

Mental : « *Se fixer des objectifs pour se calibrer, mais aussi activer ses ressources mentales* »

Pour se motiver et donner du sens à l'entraînement, chaque coureur se donne un objectif. Mais pour que ce but soit constructif, il doit concilier réalisme et ambition.

Mode d'emploi d'une approche tout simplement fondamentale

Trois conseils pour bien organiser vos objectifs dans le temps. Ceux-ci conditionnent votre mise en action et l'influence de vos sollicitations.

X Conseil 1 : la fraîcheur avant tout

Il est essentiel d'arriver frais à une épreuve. Il faut prendre conscience d'une réalité : au-delà de trois heures d'effort, c'est le mental qui prend le dessus. Si le coureur n'est pas suffisamment reposé, il ne pourra pas maintenir son désir d'engagement. La tête lâche et l'envie d'abandonner est inévitable. Je préconise un entraînement principalement composé de séances courtes et techniques et de quelques séances plus longues pendant le mois de programmation. Les séances longues qui reviennent souvent dans la planification usent le mental et affaiblissent finalement le corps.

X Conseil 2 : des objectifs de performance assez éloignés

Il ne faut pas prévoir plus de deux ultratrails ou courses longues (marathons, trails de plus de 80 kilomètres) dans l'année. Je conseille de les planifier à quatre mois d'intervalle au minimum l'un de l'autre. Les marathoniens de haut niveau ont compris depuis longtemps qu'ils ne pouvaient cumuler les objectifs sans prendre le risque d'imploser. Entre les deux courses « objectifs », on peut évidemment participer à de petites épreuves. Mais il est indispensable de prendre le temps de récupérer entre deux courses longues. Il faut régénérer l'organisme, mais aussi le mental afin d'entretenir le désir qui est le moteur de l'engagement, la performance n'étant que le turbo !

X Conseil 3 : prendre le temps de récupérer

J'applique un principe assez simple : un jour de récupération complète par tranche de 10 kilomètres parcourus en compétition. Autrement dit, pour un marathon, on respectera quatre jours de repos complets après la course et, pour un trail de 100 kilomètres, dix jours de récupération. Pendant la phase de repos, on pratique des bains d'eau froide, des massages, des soins musculaires... Ensuite, on reprend une activité douce comme la marche, le vélo ou la natation. Il faut respecter son ressenti, son corps et son mental. La régénération physique et psychologique est capitale. Accepter de régénérer son corps permet aussi de mettre son mental au repos pour s'intéresser au monde qui nous entoure.

A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the image is the text 'LES DIFFÉRENTS TYPES D'OBJECTIFS' in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, there is a dark rectangular box containing the number '7' in white.

LES DIFFÉRENTS TYPES D'OBJECTIFS

7

Dans le domaine de la préparation mentale, on distingue différents types d'objectifs :

× **Les objectifs de performance** : passer sous la barre des 40 minutes aux 10 kilomètres ou battre votre record personnel constituent des objectifs de performance. Ils sont indépendants des prestations des autres coureurs. La performance que vous visez ne dépend que de vous ! L'engagement devra être maximal et c'est la qualité de votre mental à l'instant T qui qualifiera celui-ci.

× **Les objectifs de résultat** : viser la victoire ou chercher à terminer dans le premier tiers des arrivants d'un marathon sont deux objectifs de résultat, c'est-à-dire que le résultat dépend non seulement de votre prestation, mais aussi de celle des autres concurrents. L'objectif ci-dessus permettra d'entretenir son mental !

× **Des objectifs de processus ou de compétences** : maîtriser un geste technique (un franchissement d'obstacle pour un coureur de steeple, par exemple) ou améliorer une capacité (vitesse ascensionnelle, maintien d'une allure sur 5 kilomètres...) correspondent à des objectifs de compétences. Ils sont travaillés en tant que tels à l'entraînement avant d'être validés en compétition. Cet objectif est un jalon essentiel, tant au niveau physique qu'au niveau psychologique. Il permet de s'engager sans

pression, mais en étant « *wide open* » afin de qualifier ses sensations, de comprendre son fonctionnement et de valider ses compétences de manière consciente.0

Se fixer des objectifs : c'est très simple ? Détrompez-vous. Il ne suffit pas de se dire un beau matin : « Tiens, cette saison, mon but est de passer sous les 3 h 30 min au marathon. » Encore faut-il que l'objectif soit réaliste ! Ce n'est d'ailleurs pas pour rien que la psychologie du sport considère la fixation d'objectifs comme l'une des habiletés mentales de base. Être capable de définir une cible atteignable booste la motivation, donne du sens à l'investissement du coureur dans sa pratique et permet de construire la progression. « La stratégie d'objectifs conditionne la qualité de l'engagement de l'athlète dans sa discipline. Elle le met aussi dans le confort... ou l'inconfort ».

Être ambitieux... mais pas trop ; être prudent, oui !... mais pas trop.

L'une des erreurs les plus courantes consiste à multiplier les objectifs à outrance. Cette démarche présente un avantage : quand on rate un objectif, on peut toujours se dire qu'on réussira le suivant. Pourtant, il n'y a rien de pire pour détruire la confiance en soi et pour se lasser finalement que de diluer la motivation. Il faut, au contraire, soigner son choix. 90 % des coureurs planifient trop de courses dans leur saison, au détriment du temps de récupération. Résultat : on s'aligne souvent au départ d'une compétition sans en avoir réellement envie et, surtout, sans être assez frais physiquement et moralement. Dans ces conditions, difficile d'atteindre le but que l'on s'est fixé ! Depuis un peu plus de dix ans, je vois des coureurs en burn out psychologique : parce qu'ils ont programmé des courses en trop grand nombre et de manière trop rapprochée dans le temps. Dans ces cas-là, qui sont assez propres au trail et à l'ultratrail, mais

aussi à tous les sports d'endurance et d'ultra-endurance, je passe un an à désintoxiquer l'athlète de la course à pied, à le faire redevenir un être complet doté d'une vie sociale, professionnelle et familiale, et pas uniquement sportive. Le principal danger d'une mauvaise programmation est donc la saturation avec tout son cortège de conséquences négatives : perte de motivation et d'envie, baisse des performances, impact sur la vie tout entière.

Apprendre à se fixer des objectifs

L'étape préalable à toute démarche par objectifs consiste en une autoévaluation. Quelles sont vos disponibilités ? Combien de temps pouvez-vous consacrer chaque semaine à la course à pied, sans hypothéquer votre vie familiale, professionnelle et sociale ? Sur le plan sportif, quelles sont vos forces et vos faiblesses ? À quelles courses avez-vous réellement envie de participer cette année ? Dresser un tel bilan – de préférence par écrit – vous permet non seulement d'avoir une vision synthétique de vos contraintes, mais aussi de pointer les compétences à améliorer au cours de la saison. En vous fixant des objectifs difficiles, mais réalistes (qui correspondent finalement à des challenges) à court, moyen et long termes, en variant le type d'objectifs (de compétences, de performance, de résultat : *cf.* p. 94), vous nourrissez votre envie et votre motivation. Votre pratique prend du sens, à condition toutefois de rester attentif à la qualité de votre engagement. Il faut prendre conscience de l'engagement dans chaque séance, savoir évaluer la qualité de ce que l'on fait. Si le but de la séance est de réaliser des exercices de pliométrie, on mettra la priorité sur la qualité du geste plutôt que sur le nombre de répétitions réalisées. De même, lors

d'une séance d'intervalles, on interrompt l'entraînement dès qu'on n'est plus en mesure de maintenir l'allure recherchée. Ignorer la dégradation de la qualité, c'est privilégier la quantité et, à terme, s'épuiser physiquement et mentalement. Ainsi, on s'attachera à la poursuite d'un objectif à moyen terme (finir son premier marathon, par exemple), mais aussi à la réalisation d'objectifs intermédiaires tels que le développement d'une compétence (maintenir une allure sur 10 fractions à l'entraînement, par exemple). Pour ce faire, l'attention portée à la qualité du travail réalisé et à vos sensations se révèle tout simplement essentielle. Un objectif, ça se prépare chaque jour !

Élaborer des stratégies

Cette saison, vous avez décidé d'améliorer votre vitesse ascensionnelle, car elle est l'un de vos points faibles, ce qui risque de vous jouer des tours sur le trail de 40 kilomètres que vous avez planifié au mois de septembre. Vous avez donc deux objectifs : d'une part, peaufiner une compétence (votre vitesse ascensionnelle) ; d'autre part, réaliser une performance (terminer votre épreuve de 40 kilomètres). Il faut, dès lors, programmer des exercices pour améliorer la compétence visée, soit en faisant appel à un coach, soit en se documentant pour trouver des solutions.

Après les séquences de travail, on fait un test pour évaluer l'atteinte de l'objectif de compétence. Il peut être réalisé soit à l'entraînement, soit lors d'une course dont la finalité ne sera pas liée à la performance, mais bien à la seule validation de la compétence. Pour vérifier que votre vitesse ascensionnelle s'est bel et bien améliorée, vous pouvez donc vous chronométrer sur une montée continue à

l'entraînement ou vous présenter au départ d'une compétition avec une mission : franchir les côtes à bonne allure. Quels que soient les objectifs, la stratégie pour les atteindre doit respecter un principe : la régénération physique et mentale. L'aide d'un entraîneur et d'un coach mental est précieuse, mais vous pouvez aussi élaborer seul votre plan d'action. Consigner par écrit votre stratégie, puis tenir un carnet d'entraînement dans lequel vous détaillerez vos séances et vos impressions vous permet de prendre conscience de vos progrès... et de vos erreurs éventuelles.

Être un runner... mais pas que ; être sportif, mais pas que...

Vous fixer des objectifs réalistes doit vous permettre de rester motivé et d'avoir envie de vous engager dans votre pratique sportive. La stratégie destinée à atteindre vos buts doit vous placer dans une situation confortable et ne pas vous donner le sentiment de subir l'entraînement. Rien de tel que l'envie pour atteindre un objectif ! L'équilibre global de l'individu constitue un autre paramètre essentiel à la réussite. Il faut que les coureurs restent des êtres complets et ne soient pas uniquement des athlètes. Ils doivent pouvoir courir en vue d'un objectif sans que leur pratique les coupe de leurs amis, de leur famille et de leur travail. Savoir définir des objectifs qui ne soient ni des rêves irréalisables ni des défis incompatibles avec les contraintes quotidiennes permet de s'inscrire dans une perspective de progression durable, tout en préservant son capital physique et mental. Et si votre prochain objectif était d'apprendre à vous fixer de bons objectifs ?



Pour définir de tels objectifs, faites appel à vos acquis. Ceux-ci sont différents de vos talents. Ils sont innés et souvent restés à l'état brut, utilisés et même usés depuis votre plus tendre enfance. Commencez par établir un état des lieux de ces acquis : ce que vous avez réussi comme performances, ce que vous êtes capable de produire comme efforts, le niveau que vous avez atteint grâce à l'entraînement et à la compétition. Cela va vous aider à vous situer, à vous définir sur le plan sportif. Ce n'est pas compliqué et c'est important. Ensuite, définissez les moyens SMART à mettre en œuvre pour élever vos objectifs de performance et vous fixer de nouveaux défis. Il s'agit, ni plus ni moins, de se mettre en danger. Plus vous élèverez votre niveau d'exigence vis-à-vis vos performances, plus vous grandirez dans votre approche de la compétition et de la connaissance de vous-même.

Devenez le scénariste de votre futur

La compétition est un moment unique où nous sommes confrontés à notre propre niveau physique et psychologique. C'est cette *terra incognita*, ce scénario nouveau, qui fait, à mon goût, la vraie saveur de la compétition. Vouloir réécrire l'histoire d'une compétition passée, qu'elle se soit bien ou mal terminée, est une utopie à laquelle vous devez chercher à échapper absolument. Quand une épreuve se termine, elle se termine, point. Il faut tout de suite passer à la suivante, ne surtout pas s'attarder sur un échec ou même une belle victoire. Vous devez vous imposer à la nouvelle épreuve qui vous ouvre ses bras. N'attendez pas qu'elle s'impose à vous et vous écrase par le poids de sa représentation. Ce qui caractérise les grands explorateurs, c'est qu'ils partent vers l'inconnu relever un challenge incertain. « Je ne perdrai pas mes jours à prolonger ma vie, je veux brûler tout mon temps », écrivait Jack London. C'est cette volonté d'aller toujours plus loin qui a permis à l'homme d'aller marcher sur la Lune, d'opérer à cœur ouvert, de traverser des océans en planche à voile... C'est ce qui fait du coureur de 10 kilomètres un marathonien en puissance, du simple grimpeur de bloc un alpiniste de renom, de l'adepte de la chute libre un amateur de wingsuit... La liste est sans fin.

À vous de trouver votre prochain défi. Une chose est sûre : ne faites pas de surplace. Lancez-vous dans l'aventure de repousser vos limites, de conquérir de nouveaux territoires. Vous gagnerez en connaissance de vous-même. Je vous le garantis.

Pourquoi se contenter de reproduire sans cesse les mêmes chronos à skis ? Pourquoi toujours se satisfaire de finir dans le top 100 ou 200 d'une même compétition de vélo ? Pourquoi toujours courir un

marathon, un Ironman ou toute autre ultradistance avec comme seul objectif d'être finisher ? Aucun de ces objectifs n'est motivant, générateur d'énergie ou encore source de satisfaction à moyen terme et encore moins à long terme.

Définir les objectifs

X L'objectif de performance

Les athlètes ont pour habitude de définir des objectifs de performances, l'essence même de leur engagement dans la discipline. Ceux-ci vont calibrer leur niveau de progression par rapport à une adversité variable. Les éléments pour les aventuriers, le chronomètre, les adversaires, la cible à atteindre en son centre, la distance à dépasser, la hauteur à franchir... Tous les athlètes sont des aventuriers de la vie, en fait ! Ils se définissent un chemin aventureux et inconfortable afin d'affronter leurs peurs en écrivant leur propre trajet. Pourquoi ce désir d'affronter leurs peurs ? Qu'est-ce qui pousse un athlète à se lancer dans un défi d'objectifs ? La réponse se trouve principalement dans le besoin d'exister différemment et de s'exprimer à l'aide de son corps dans un environnement qu'il veut maîtriser. Il en va de même du créateur d'entreprise qui éprouve le besoin de se challenger face à une idée novatrice ou à un environnement insatisfaisant dans lequel on ne s'épanouit pas et duquel on veut s'extirper. Il ressent le besoin de reprendre en main un avenir professionnel.

Ces objectifs assurent, quand ils sont atteints, que le *process* d'entraînement est bon, que l'individu dispose des qualités intrinsèques (celles qu'il possède grâce à son patrimoine génétique)

et développe ses qualités extrinsèques (celles qu'il s'approprie par l'entraînement ou l'apprentissage de nouveaux gestes, de nouvelles contraintes ou de nouvelles stratégies). Un jeune athlète de niveau régional visera le titre ou, à défaut, le podium de son championnat. Cet objectif sera déjà un palier important, suffisamment élevé pour qu'il génère un stress sérieux durant l'année de préparation. Il n'est pas envisageable de lui proposer un objectif plus élevé tant qu'il ne parvient pas à se situer au niveau de ce championnat parfaitement dimensionné à sa tranche d'âge. Vouloir atteindre un objectif national tant que la validation de ce point de passage n'est pas acquise serait le mettre dans une stratégie risquée qui engendrerait, d'une part, un niveau de stress élevé, mais aussi l'empêcherait, d'autre part, de s'exprimer et d'utiliser l'ensemble de ses qualités. Pourtant, une expérience personnelle m'a démontré que l'inverse pouvait avoir des résultats incroyables.

J'étais nommé directeur sportif d'une toute nouvelle structure de compétition professionnelle de VTT. Nous avons un budget correct, mais pas extensible. J'avais la possibilité de prendre deux coureurs de très haut niveau national, de les rémunérer, eux et trois ou quatre autres de niveau inférieur pour « porter les couleurs ». Le budget salarial des deux coureurs consommait, à lui tout seul, 50 % du budget ! J'ai donc opté contre l'avis de la direction pour une autre stratégie. Je suis allé chercher quatre garçons d'âges différents couvrant deux catégories (sénior et espoir), et trois femmes (deux séniors et un espoir). Je les ai choisis parmi les trente meilleurs Français de la dernière manche du championnat national. Mon analyse était la suivante : qu'est-ce qui fait la différence entre une femme championne de France et une autre douzième de ce même championnat ? J'ai vite compris que c'était la qualité de la structure d'encadrement, le confort que pouvait apporter un encadrement professionnel – tant au niveau logistique qu'à celui de la qualité des

entraînements –, la dynamique du groupe de coureurs, l'appartenance à une structure représentative... Les objectifs individuels s'élevaient sans avoir déjà besoin de forcer le trait. Je leur ai présenté notre nouvelle organisation comme une structure de communication. J'évitais de parler de performance pour le moment, c'était prématuré. Lors du premier meeting commun, j'ai uniquement axé mon discours sur la représentativité des coureurs, la qualité de l'image qu'ils vont devoir diffuser, les comportements professionnels et, bien sûr aussi, le fait de faire des compétitions !





Ce faisant, je dégageais ces athlètes du stress du résultat, maintenant qu'ils entraient pour la première fois dans le monde professionnel, chacun touchant un salaire pour s'exprimer. Il leur suffisait de donner le meilleur d'eux-mêmes et de se préparer selon de nouveaux critères que je définissais au mieux pour l'objectif commun. Ils ne savaient pas encore que la première compétition à laquelle ils allaient participer, la saison suivante, serait la manche d'ouverture de la Coupe du monde aux États-Unis ! L'objectif devenait de haute performance ! Hors d'atteinte ! Insurmontable ! Et pourtant... Lorsque je leur ai présenté ce déplacement, et bien sûr tous les suivants puisqu'ils allaient participer à l'ensemble des manches de Coupe du monde en plus du championnat français, ils ouvrirent des yeux immenses, pleins d'interrogations et déjà emplis de crainte. Oui, les objectifs, pour ces coureurs, étaient inatteignables. C'est ce qu'ils imaginaient là, à ce moment précis. Dans mon discours que j'ai axé autour de la communication, ce vecteur essentiel pour l'entreprise qui m'avait mandaté dans la

gestion de cette structure de compétition, j'ai parlé des marchés à conquérir, des images que nous allions exploiter, de l'aventure que nous allions vivre, du voyage qui allait s'organiser au mois de mars en Californie et de tous les autres qui allaient suivre. Je me suis gardé de parler des vrais objectifs. Non pas que la Coupe du monde était un faux objectif, mais c'était juste un objectif de communication internationale et, surtout, un moyen de structurer mes coureurs face à une adversité de haut niveau afin que, une fois de retour dans les compétitions nationales, le mental de mes coureurs soit optimal.

Le but de cette participation à la Coupe du monde était le suivant :

1. Vous devez finir la course.
2. Vous devez essayer de terminer dans les cinquante premiers afin de marquer des points UCI, précieux pour le classement, mais aussi pour l'attribution des places en lignes de départ dans notre championnat national.
3. Vous devez créer du contenu imagé.
4. Vous devez communiquer une image de qualité et de professionnalisme afin d'améliorer le taux de notoriété de l'entreprise qui nous emploie et des produits qu'elle commercialise.
5. Enfin, vous devez vivre ces moments comme une expérience exceptionnelle et profiter de chaque minute. Ce seront des moments uniques, de l'aéroport aux reconnaissances du parcours, de la compétition à la douche de l'hôtel, du petit déjeuner californien aux séances d'entraînement dans la vallée de Napa.

Cette première Coupe du monde fut telle que je l'avais imaginée : un moment exceptionnel pour l'ensemble des coureurs, un moyen de

structurer l'équipe autour d'une aventure commune. Les coureurs se sont engagés avec vigueur, malgré le stress du départ en dernière ligne. Ils n'avaient rien à perdre puisqu'ils étaient nouveaux et partaient avec tous les handicaps possibles. Chacun s'est employé à donner le meilleur de lui-même et trois des quatre garçons ont marqué des points précieux en entrant dans les cinquante meilleurs. Celui qui n'en marqua pas était pourtant le mieux placé en course, mais son système de transmission de vitesse s'est brisé à mi-course, et il ne put défendre ses chances jusqu'à l'arrivée. Malgré tout, il n'abandonna pas ! Sur les deux filles qui étaient présentes, une marqua des points et les deux terminèrent. Nos produits résistaient aux pires conditions comme nos représentants ! L'image était forte et exploitable dans notre univers compétitif. Ces résultats furent utilisés en communication par notre entreprise qui put ainsi qualifier nos produits dans les conditions d'usage exceptionnelles qui nous étaient imposées. Nos distributeurs internationaux purent, eux aussi, communiquer et vendre les produits dont nous nous servions en compétition. Qui peut le plus peut le moins ! Et là, nous étions dans ce qui est le plus difficile à réaliser : participer à une Coupe du monde et, surtout, bien figurer !



Mon choix stratégique, dans la construction et l'organisation de mes objectifs et ceux des coureurs, pourtant décriés dans l'entreprise, commençait à dessiner quelque chose de cohérent. En effet, certains auraient préféré que j'engage des coureurs de premier plan afin de conquérir un titre national. Je rentrais des États-Unis avec « une équipe », mais aussi avec des images de très belle qualité de nos coureurs, de notre image d'entreprise, de nos produits en concurrence sur le plus relevé des plateaux, au plus haut niveau de performance ! Le tout pour un budget global qui représentait un mois de salaire pour un coureur capable de remporter le championnat de France ! Mais ma stratégie mentale n'était pas encore dévoilée. Je connaissais par avance l'effet que ce déplacement allait avoir dans l'esprit de mon équipe. Quinze jours plus tard, c'était l'ouverture de la Coupe de France. Mes coureurs étaient prêts. Aguerris par cette expérience, ils avaient pris de l'assurance. Ils n'étaient pas suffisants ou arrogants, loin de là. Mais ils avaient un capital confiance amélioré. Ceux qui avaient marqué des points UCI se sont retrouvés en deuxième ligne au milieu des pros ou néopros, mais devant la

masse des coureurs aux talents méconnus et inexploités, parce que pas encore dévoilés. Les courses se sont déroulées à merveille ! Cédric a pris la deuxième place de la manche de Manosque derrière le champion du monde en titre espoir. Franck a terminé cinquième et Jérôme neuvième. Les garçons étaient tous dans les dix premiers ! Le team marquait déjà de précieux points au classement général et, cerise sur le gâteau, l'un des nôtres était déjà sur le podium ! Les filles faisaient troisième avec Danielle sur un podium, là aussi occupé par les deux meilleures athlètes françaises et surtout par la championne du monde en titre. Et Sandrine terminait septième et troisième espoir, donc une deuxième sur le podium.



Vous remarquerez que notre athlète à droite représente parfaitement la marque. Contrairement aux deux autres, elle est équipée de l'ensemble des vêtements représentatifs, de la casquette aux pieds. Alors que les autres « professionnelles » ont un short basique, des chaussures de sport et une casquette improbable. Toutes les

composantes de la réussite de l'objectif étaient atteintes pour cette première en France.

C'était déjà l'euphorie dans les rangs, mais également dans l'entreprise qui exultait. L'aspect psychologique que cette première expérience en Coupe du monde avait développé se montrait extrêmement positif quand on descendait d'un cran. En fait, l'objectif de performance était le second (la Coupe de France), les Coupes du monde n'étaient qu'un objectif de compétences permettant d'élever le niveau de nos athlètes en les décomplexant. Nous étions sur chaque podium de la Coupe de France et du championnat de France dans nos catégories, et le team a terminé deuxième derrière l'équipe SUNN qui disposait du plus gros budget national, mais devant cinq autres structures bien plus puissantes que nous financièrement.

X L'objectif de compétences

Quelle est sa différence majeure avec l'objectif de performance ?

L'objectif de compétence se centre sur une donnée essentielle de l'action compétitive. Par exemple, pour un triathlète, il s'agit d'améliorer son temps en natation ou en course à pied ; pour un pilote de MotoGP, d'améliorer sa capacité à mettre du gaz sur l'angle ; pour un cavalier, d'être attentif au nombre de foulées de sa jument... Nous sommes ici dans le sous-typage des actions à accomplir avec un focus attentionnel particulier sur l'une d'entre elles. Le bénéfice est une approche plus fine de ce que nous devons réaliser durant une compétition.

Pourquoi le faire durant une compétition ? L'entraînement ne sert-il pas à cela ?

Oui, l'entraînement en lui-même est une succession de répétitions d'actions dont le but est une réalisation, si ce n'est parfaite, au moins améliorée des actions. En revanche, réaliser des objectifs intermédiaires de compétences vise à mettre en situation de compétition l'action à accomplir pour en valider le modèle réalisé à l'entraînement. Ce focus attentionnel dérivatif permet de faire baisser le système émotionnel qui se gonfle face à l'obligation de performance que nous nous imposons à chaque compétition. La performance recherchée devient notre engagement à réaliser et à analyser, durant une épreuve, les qualités que nous avons développées à l'entraînement. De ce fait, le système émotionnel se contrôle en se recentrant sur l'observation de la compétence : analyse durant la compétition d'une action : « Je monte plus vite les côtes, ma foulée est plus aérienne et je parviens à maintenir ma vitesse ascensionnelle plus longtemps. »

On comprend aisément qu'un athlète qui se focalisera sur l'action qu'il accomplit à l'instant ne se projettera pas dans une notion chronométrique, source de stress, ou plus loin encore, sur le résultat final à atteindre. Pourtant, s'il réalise parfaitement la succession de gestes et d'actions de manière impeccable et le plus longtemps possible durant cette compétition, il est fort probable que ce soit la première fois qu'il explose son record ou améliore son classement. Car, n'oublions jamais que ce n'est pas l'imaginaire de son résultat qui le conditionne, **mais la somme des actions parfaitement réalisées durant la production de performance.**

Durant ma période de manager d'équipes professionnelles de cyclisme, je demandais aux jeunes coureurs, très férus de nouvelles technologies, comme le cardiofréquencemètre, de s'abstenir de les utiliser en compétition. Cette requête avait pour but de les mettre en focus attentionnel sur leurs ressentis propres afin qu'ils apprennent à mieux se connaître. Nous utilisions les cardiofréquencemètres à

l'entraînement, car c'était un outil très utile. Mais là, je voulais qu'ils s'en exonèrent pendant la prochaine compétition. Le but était de les centrer sur une réaction physique (le cœur qui bat) afin qu'ils se décentrent de la peur de mal faire ou de ne pas atteindre le résultat attendu. Nous avons travaillé sur le fait que l'accroissement des pulsations durant une compétition était un élément opérationnel dû à la participation à un événement exceptionnel. Oui, le cœur monte fort, oui, il monte fort longtemps durant une Coupe du monde de VTT. Mais ce n'est pas un signe de faiblesse ni de rupture. C'est une adaptation naturelle aux contraintes exceptionnellement élevées de ce type de compétition. Tous le firent, sauf un !

Nous étions en bas d'une côte sévère et longue, positionnés à peine au premier tiers avec mon mécanicien pour observer et donner les consignes à nos coureurs. Cédric, qui se trouvait être dans les trois premiers du dernier tour, était au contact et en bataille pour la deuxième place avec le troisième. Celui-ci était juste dans sa roue quand ils passèrent devant nous. Il ne restait que cette fichue montée, une longue descente technique et c'était le retour sur l'aire d'arrivée. Quand Cédric est passé devant nous, j'ai entendu son cardiofréquencemètre bipper ! Il lui annonçait qu'il était dans le rouge. Pourtant, le faciès de Cédric était plutôt concentré, pas du tout exsangue ni au bord de la rupture. À ce moment-là, Michael Rasmussen a décidé d'attaquer et a doublé Cédric. Ce dernier n'a pas pris sa roue et l'a laissé partir, continuant à son rythme. Rasmussen a pris 10 mètres puis 20 puis 30... Cédric a basculé au sommet avec 80 mètres de retard. Il n'est pas parvenu à le combler et a terminé troisième quand Rasmussen est allé chercher le premier dans la descente. Heureux, mais résigné, c'était quand même un podium, et nous en félicitons Cédric, même si je lui ai fait remarquer que je voulais qu'il se concentre sur ses sensations plutôt que se fier à la mesure d'une montre et d'une ceinture thoracique.

Nous avons cet objectif dans cette compétition et il ne l'avait pas respecté. Ce n'était pas si grave, jusqu'à ce que Michael prenne le micro et réponde au speaker en lui expliquant qu'il sentait qu'au pied de la bosse il était dans le dur, mais qu'il entendait le bip de la montre de Cédric qui devait certainement être plus mal que lui. Cela lui a procuré un regain d'énergie et, d'un coup de rein, il a fait voler en éclats ses ressentis pour s'extirper de sa roue et basculer devant lui. Il a rajouté qu'il lui fallait mettre le plus de distance possible entre Cédric et lui, car il connaissait ses qualités de descendeur pour avoir tenté de le suivre dans les tours précédents dans la descente, sans succès. Rasmussen gagnait et Cédric lui offrait cette victoire.

Cette stratégie n'a pas fonctionné parce que Cédric faisait plus confiance à une machine qu'il ne tentait de bien se connaître. Une compétition est un moment d'exception qui ne correspond à aucun entraînement. Nous pouvons trouver le petit pourcentage supplémentaire qui va nous permettre de réaliser quelque chose d'exceptionnel durant un événement de haut niveau. C'est cela que nous venons chercher. Vouloir tout maîtriser, tout calibrer durant une compétition, aussi dure qu'une manche de VTT, est une folie. Il faut maîtriser les paramètres essentiels et laisser l'exception nous gagner afin de dépasser nos limites et d'atteindre de nouveaux sommets. Cédric a reconnu que, pendant deux tours, il a piloté à l'écoute de son cardio, mais que ses sensations étaient pourtant parfaites ! Son cardio lui disait : « ralentis », pourtant il se sentait voler. C'est ballot, il avait simplement mal calibré sa limite haute et celle-ci s'est déclenchée alors qu'il avait au moins 5 % de réserve cardiaque en plus du dépassement dû à l'exceptionnalité du moment.

Rappelez-vous la zone optimale fonctionnelle, citée plus haut, elle vous sera utile pour comprendre ce qui suit. Dans le cadre d'un projet à long terme, le fonctionnement devra être construit

précisément en substituant les phases actives aux phases inactives. Il faudra régler votre longue vue sans arrêt pour voir loin, et parfois avoir un peu peur, avant de revenir plus près pour voir le chemin à parcourir dans les jours ou les semaines à venir. Cette phase est assez difficile car, pour la plupart d'entre nous, il est assez simple de planifier des courses sur une année, mais il est plus difficile de préciser vraiment ce que nous venons chercher pendant chacune de ces courses. Il est impossible de planifier six courses à vocation de performance dans une même saison pour un coureur de fond ou de grand fond (vélo, natation, course à pied, ultratrail...). Il ne peut y en avoir que deux ou trois en fonction de la durée des épreuves. En effet, il est compliqué de maintenir un niveau d'engagement constant sur une saison. De ce fait, si l'on planifie trop de courses de performance, on finit par tomber, là aussi, dans l'un ou l'autre des deux extrêmes (trop d'activation ou plus assez d'activation). C'est pourquoi il convient d'avoir des objectifs de compétences qui vont maintenir en cohérence le niveau d'activation et d'engagement.

Durant la course en elle-même, c'est le moment où vous devez être en osmose avec votre ZOF personnelle. Vous devez valider votre niveau d'engagement en évaluant où vous vous situez et ce qui est attendu dans cette épreuve. De cette manière, vous pourrez vous décontracter si c'est une course à validation de compétences en vous concentrant sur les témoins de la compétence. Tout comme vous vous concentrerez sur l'action à accomplir plutôt que de penser au résultat à obtenir à la fin de la compétition, même si celle-ci est à vocation de performance. N'oubliez jamais que c'est la somme des bons comportements, des bonnes réponses qui apporte le résultat optimal, pas la croyance en celui-ci ou le fait de ne se concentrer que sur lui. Votre niveau d'activation lié à votre engagement sera optimal et réajustable. Pour atteindre cette zone, vous devez devenir proactif. Vous devez modifier votre approche en devenant un

analyste pointu de votre action (ce que ne pouvait analyser Cédric en se référant à une montre mal calibrée). Vous devez le devenir aussi a priori, durant les deux jours qui précèdent, le jour d'avant, l'heure d'avant, dans les cinq minutes avant le départ, au départ, mais aussi pendant tout le déroulement de l'épreuve. Sans vous exonérer de l'être aussi juste après, pour débriefer et comprendre le sens de vos actions et la manière dont vous les avez vécues. Le proactif est très organisé et cherche à prévoir ce qui va se produire. Il anticipe ce qui pourrait survenir. De cette manière, il reste conscient et ne bascule jamais dans la réactivité qui, contrairement à ce que l'on croit, a toujours un temps de retard.

Se programmer des objectifs de compétences, c'est déjà devenir proactif en imaginant la lassitude, la gestion des stress, la validation des entraînements autrement que par un résultat qui reflète une globalité, à défaut d'une compétence particulière et nouvellement travaillée.

« La réactivité, c'est donner une baffe à celui qui vient de vous en coller une ! »

« La proactivité, c'est éviter la baffe et calmer votre agresseur avant qu'il ne recommence en lui en collant une sévère ! »

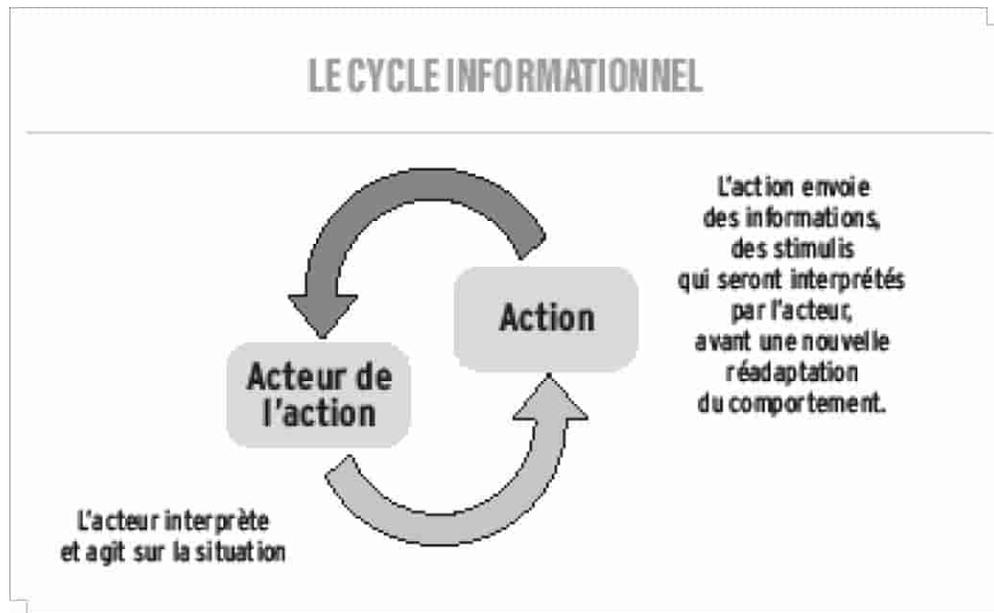
L'image est caustique, mais je la trouve parlante. Le réactif aura quand même pris une gifle et ressentira la douleur en même temps, peut-être percevra-t-il la satisfaction d'avoir répondu s'il n'a pas raté son adversaire, trompé par sa colère et sa douleur. Le proactif, lui, se sera fait respecter immédiatement sans se poser la question de savoir s'il aurait pu échouer ou avoir mal ! Il a tout anticipé et connaît déjà le résultat. Il peut passer à autre chose ! Le coureur à pied, par exemple, aura évalué les contraintes de son semi-marathon, les difficultés rencontrées qu'il aura analysées au préalable et les postures qu'il adoptera. Son état de forme au départ, les

ravitaillements, les moments de relâchement, le matériel, sa récupération... Chacune de ces actions conscientes et intégrées va lui permettre de rester dans sa zone optimale fonctionnelle.



**LA CIRCULATION
DE L'INFORMATION
QUAND ON AGIT**

8



Nous allons évoquer le cadre de « l'action située ». Ce moment particulier où vous allez recevoir des informations, emmagasiner des émotions ou développer des sentiments. Lorsque vous exécutez une action à l'entraînement, celle-ci vous renvoie toutes sortes de stimulus aussi différents qu'il existe de situations.

Un lancer de javelot parfait va vous faire ressentir son vol plané, mais également les diverses contractions musculaires antagonistes nécessaires au bon relâchement des autres parties du corps. Il va vous apporter une véritable satisfaction qu'il faudra bien analyser et bien comprendre pour que vous soyez capable de bien les reproduire. C'est le principe de l'entraînement qui est une désadaptation du corps et de l'esprit pour qu'ils se réadaptent au

niveau supérieur. Je précise : au niveau supérieur, vous verrez pourquoi plus loin.

On s'entraîne donc pour se désadapter, se bousculer, se perturber et forcer les muscles à mieux réagir, à se contracter plus vite, à se relâcher, à se recentrer, et tout cela n'est possible que par la commande de l'esprit qui active le système neuronal. Il est donc impératif de satisfaire la tête afin que le muscle obéisse mieux et plus vite ou plus longtemps. Pour cela, il faut éviter de reproduire les situations d'échec forcément décevantes. On comprend donc que l'action a une influence sur son auteur. Une évidence à lire, d'une simplicité élémentaire, mais combien de fois nous avons reproduit un comportement défaillant par faiblesse, par facilité ou par épuisement, au lieu de le casser en revenant au stade précédent et en reprenant une action de maîtrise afin de nous appuyer sur une compétence et non sur une succession d'échecs dévastateurs psychologiquement, épuisants pour l'organisme. Combien de fois j'ai rencontré des coureurs s'engageant dans de nouveaux challenges qu'ils sous-évaluaient, alors qu'ils sortaient d'un échec cuisant dont ils ne s'étaient pas remis. Combien de fois avons-nous revêtu les atours du sportif alors que notre corps réclamait du repos ? Les stimulus envoyés à ce moment n'étaient pas les bons et engendraient du doute, du stress, du dégoût de nous-mêmes, avec peut-être un soupçon de fierté stupide d'être quand même allés s'entraîner, alors qu'on se sentait épuisés ! C'est malin, non ? Nous devons, à l'entraînement comme en compétition, au repos comme en programmation, toujours savoir que les actes que nous accomplissons, parfois inconsciemment, vont avoir une incidence sur notre système émotionnel et donc sur notre capacité à accomplir les choses. La compréhension de ce que nous faisons à l'entraînement est un fondement de la progression. Plus la séance apporte d'informations enrichissantes, plus le corps sera à même de

répondre de manière cohérente à la contrainte. Nous sommes dans la définition du « pourquoi ». Pourquoi on s'entraîne de cette manière afin de comprendre le « comment », celui qui nous renseigne directement sur la manière dont on agit et les actes réfléchis qui en découlent. Comprendre pourquoi il faut travailler son engagement durant une séance de résistance de force permet d'améliorer le « comment » nous allons nous concentrer à mobiliser l'ensemble de nos ressources disponibles.

Savoir pourquoi nous devons nous reposer permet de comprendre la somme des sollicitations auxquelles nous avons été soumis, mais aussi comment nous allons devoir organiser notre temps de récupération afin de pouvoir reprendre l'entraînement de manière volontaire et engagée.

Le schéma suivant, page 116, vous démontre simplement comment cela va interagir avec votre système émotionnel.

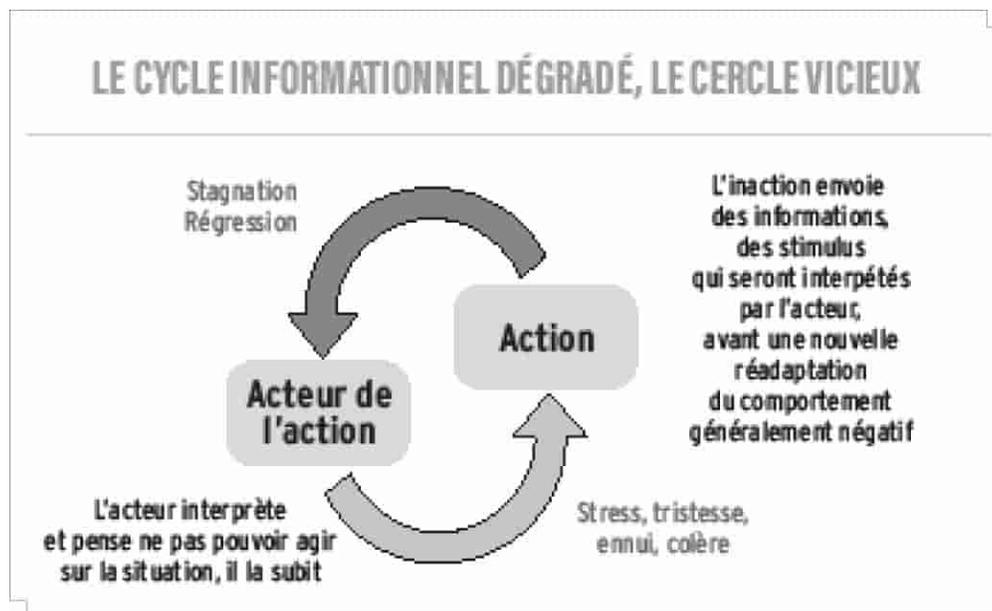


A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is white text in a bold, sans-serif font. At the bottom center, there is a dark rectangular box containing the number 9.

**LA DÉGRADATION
DE MON CYCLE
INFORMATIONNEL :
JE N'AGIS PAS,
JE NE BOUGE PLUS ?**

9

LE CYCLE INFORMATIONNEL DÉGRADÉ, LE CERCLE VICIEUX



Un petit peu plus haut, j'évoquais le principe de l'entraînement qui est de créer des désadaptations pour que nous nous réadaptions au niveau supérieur. Pour être plus clair, le but de l'entraînement est avant tout de varier les scénarios afin que le corps réagisse et que l'esprit propose à chaque fois de nouvelles réponses. Ce principe nous éclaire déjà sur la variabilité qu'il faut proposer à ses entraînements. Combien de nageurs ou d'entraîneurs de natation sont aujourd'hui « secs » de nouveaux concepts d'entraînement ? Il faut alors bien comprendre ce qui s'est passé durant l'action.

Un nageur de cent mètres qui s'entraînerait juste en comptant les carreaux au fond du bassin aurait peu de chance de progresser et d'atteindre un titre olympique. Il devra passer par de la musculation hors des bassins, des séances courtes, mais intenses, des séances longues et soutenues, des séances de relâchement, du repos intense, du repos complet et des séances « supraqualitatives ». Tout cela pour se mettre en permanence en recherche de nouvelles informations sensorielles et psychologiques. Il devra bien comprendre les bénéfices de chaque séance afin de s'engager à chaque fois avec une calibration psychologique adéquate.

COMME À L'ENTRAÎNEMENT !!

Créer des désadaptations
pour se réadapter au niveau supérieur !

Analyser ce qui s'est passé psychologiquement
pendant le déroulement de l'action.

Faire émerger les moments saillants
de la performance.

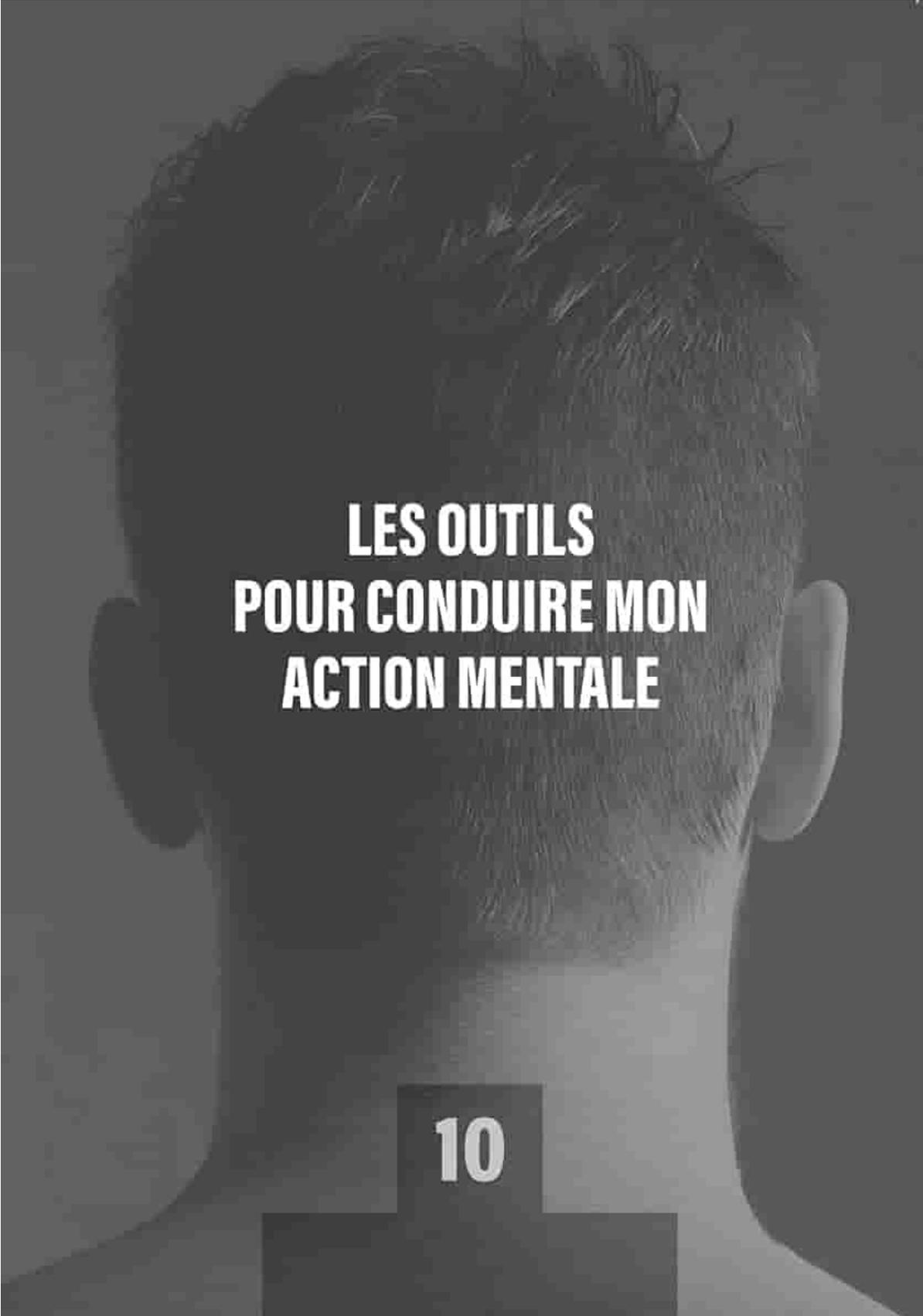
(À l'entraînement, en récupération en compétition)

Faire émerger les moments saillants lui permettra de se concentrer sur ce qu'il a ressenti et sur le déroulement de son effort. Il n'aimera pas certaines séances, mais il acceptera de les réaliser, car il en connaîtra les bienfaits. C'est savoir se projeter **ici et maintenant** dans ce que j'accomplis pour mieux atteindre ce que je cherche à réaliser

plus tard. Il devra aussi accepter les moments de récupération comme des séances qualitatives auxquelles il ne pourra pas déroger.

Prenons l'exemple des sports mécaniques : chaque modification sur les suspensions, le moteur ou le châssis va demander au pilote de se réadapter et de reprendre le circuit pour analyser les apports ou, au contraire, les problèmes qu'elle peut engendrer. Aucun pilote de moto, d'auto ou de bateau ne prendra un départ de compétition sans avoir la maîtrise parfaite des nouveaux réglages. Il en va de même pour le cycliste, le triathlète, le coureur, le cavalier... qui règle son corps en fonction de ses contraintes. Imagineriez-vous un cavalier de concours complet se lancer sur un cheval qu'il ne maîtrise pas ? Impossible, même pour le meilleur cavalier du monde. C'est pourquoi l'entraînement doit être une source intarissable d'informations à archiver, à comprendre et à analyser finement pour que le meilleur émerge de chaque séance.

Le moment saillant d'un entraînement, ce moment de maîtrise où la flèche se plante dans le centre, doit être vu et revu au moins autant que le moment où la flèche est passée trop loin. La première flèche est un ancrage dans la performance. Revoir et comprendre sa construction est fondamental dans le déroulement de ses entraînements. Ce sont ces moments-là que nous venons chercher, et pourtant, quand ils apparaissent, nous les banalisons comme si c'était la norme ! Nous devons faire ressortir tous les moments saillants d'excellence de chaque entraînement afin de nous sentir mieux avec nos comportements essentiels et de diminuer l'impact des mauvais résultats ou des erreurs.

A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is the text "LES OUTILS POUR CONDUIRE MON ACTION MENTALE" in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, there is a dark rectangular box containing the number "10" in white.

**LES OUTILS
POUR CONDUIRE MON
ACTION MENTALE**

10

LES HABILITÉS OU STRATÉGIES

- La fixation de l'objectif
- La concentration (focalisation de l'attention)
- La gestion du stress
- L'imagerie
- Le discours interne
- La relaxation ou l'activation
- La répétition mentale
- L'organisation ou planification

J'aborde là le sujet des premières habiletés à développer en préparation mentale, que ce soit celles que vous travaillerez avec un coach ou celles dont vous disposez sans vraiment les connaître, voire les utiliser.

1 La fixation de l'objectif

a. Êtes-vous capable de vous fixer un objectif qui vous tienne à cœur ? Vraiment ? Pas un objectif pour faire comme le voisin ou le groupe auquel vous appartenez. Pire : au groupe auquel vous rêvez d'appartenir ! Nous verrons plus loin l'importance

fondamentale de bien fixer les bons objectifs (autrement que les objectifs de compétences ou de performance), pas un objectif sous-évalué qui érigera un mur infranchissable pour vous.

- b. Ne vous fixez pas un objectif si éloigné dans le temps qu'il deviendra flou dans sa préparation. Il conviendra de définir précisément ce qui vous motive et vous fait rêver comme quelque chose de concret et qui se matérialise un peu plus chaque jour. Un athlète pourra se rêver en champion olympique mais, pour atteindre cet objectif, vous conviendrez qu'il sera fondamental qu'il participe à des championnats régionaux, nationaux, internationaux afin qu'il se qualifie progressivement à ses yeux. Il pourra ainsi démontrer sa capacité à avoir un rêve puissant et à mettre en action tous les moyens nécessaires pour l'atteindre.

2 La concentration

- a. Je me concentre sur mes objectifs.
- b. Je me concentre sur mes compétences.
- c. Je me concentre sur le développement de celles-ci.
- d. Je me concentre sur l'essentiel, sans m'exonérer de ce qui me construit socialement, affectivement et professionnellement.

3 La gestion du stress

- a. J'évalue ce qui produit du stress (négatif ou positif).
- b. Je m'approprie les outils qui me permettent de gérer mon stress.

4 L'imagerie

- a. Je cherche à comprendre ce qui génère chez moi une source de bien-être (une victoire, une réussite gestuelle, tactique, un moment de partage...).
- b. Je visualise, dans le sens de « je reconstruis l'image vécue » comme une image propice à recréer chez moi un nouveau bien-être dynamisant.
 - 1. Je me vois passer une ligne d'arrivée.
 - 2. Je me vois faire la passe gagnante.
 - 3. J'entends les cris de joie de ma famille.
 - 4. Je sens la vitesse produite dans mes muscles.

L'imagerie peut être, contrairement à l'idée reçue qui provient du terme « imagerie » utilisé pour la décrire, une image sensitive utilisant l'un des cinq sens en fonction de celui qui est le plus présent chez vous.

5 Le discours interne

- a. Les mots que nous prononçons durant l'effort, qu'il soit physique, intellectuel ou professionnel, nous conditionnent. Ce dialogue interne, verbalisé ou non, audible ou silencieux, s'impose à nous en fonction de ce que nous vivons comme émotions. Pour anticiper, il est nécessaire de choisir « a priori » ses mots afin qu'ils soient positifs et qu'ils constituent une source d'énergie valorisante.

6 La relaxation ou l'activation

- a. Être capable de gérer sa relaxation et l'adapter en utilisant les stratégies nécessaires à son apparition.

- b. Être capable de produire son activation en fonction des besoins. Doser celle-ci et la gérer, afin qu'elle corresponde au plus près à l'émergence de la performance et à sa perpétuation.

7 La répétition mentale

- a. Savoir se répéter mentalement les actions ou les gestes constitutifs de la performance. Utiliser la stratégie des routines pour s'imprégner et entrer dans l'événement.
- b. Mémoriser les gestes ou les actions porteuses de satisfaction, les voir et les revoir régulièrement afin qu'ils s'ancrent dans l'esprit et nous construisent sur un modèle positif.

8 L'organisation ou la planification

- a. Savoir s'organiser et planifier, c'est gagner un temps précieux. C'est une capacité fondamentale qui permet à l'individu de se situer dans son projet et de ne pas perdre d'énergie.

Nous pouvons comprendre que ces habiletés mentales seront les activateurs de notre action. Ce sont ces compétences qui produisent un comportement adapté et performant, plus que la puissance musculaire, la vitesse d'exécution ou la précision. Vos capacités musculaires, vos compétences physiologiques innées ou acquises ne sont utilisées de manière optimale que si ces facteurs sont réunis. Étonnant, n'est-ce pas ? Vous qui n'envisagiez la performance en sport, en milieu social ou professionnel que par le prisme de l'action produite et des besoins inhérents. Un muscle puissant serait alors le gage d'une victoire annoncée. Que serait donc un muscle puissant sans contrôle ? Le focus attentionnel, le

contrôle, la gestion du stress comme le niveau d'activation sont les facteurs qui mettront le muscle en action de manière adaptée à la contrainte de la situation.

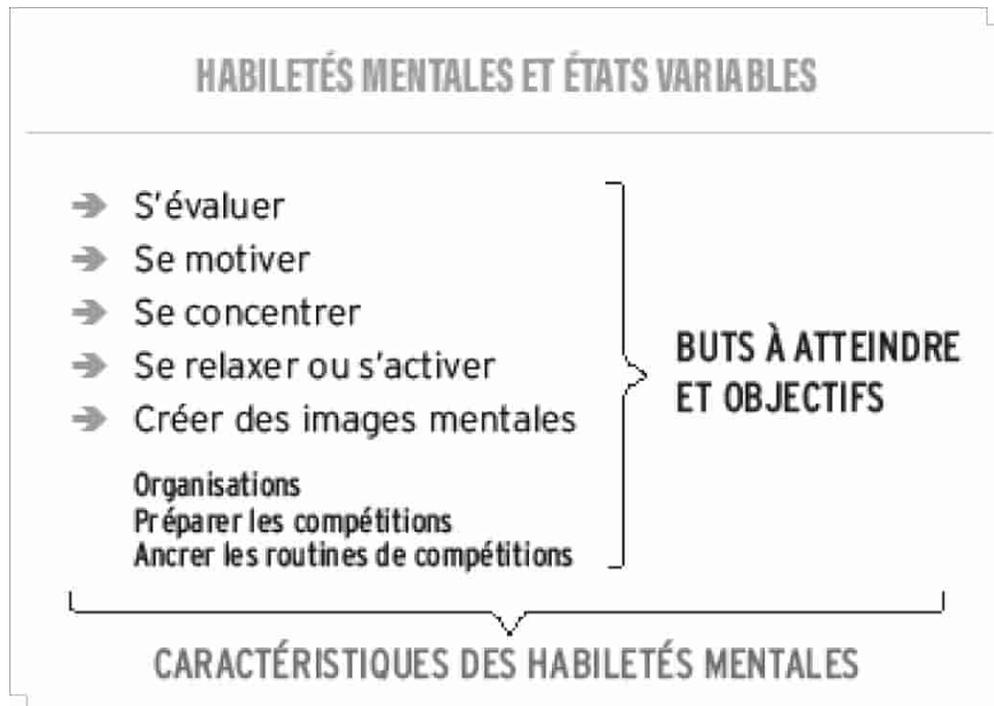
C'est pourquoi comprendre et élever ses habiletés mentales ou ses stratégies organisationnelles permet de mieux opérer et de répondre aux besoins. Certains découvriront qu'ils disposent de ces habiletés sans le savoir, d'autres les connaissaient, mais ne savaient pas comment les nommer et surtout comment les optimiser. Le coaching mental permet bien le développement de ses propres habiletés, à l'image de ce que nous faisons au quotidien dans nos propres domaines d'exercice. Pour bien comprendre comment développer nos compétences, il est nécessaire de voir celles-ci comme un tout invariable afin de faire face à des situations qui, elles, sont variables.



A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The image is used as a background for text.

**LES HABILITÉS
MENTALES SONT-ELLES
LES MÊMES POUR TOUS ?**

11



Les habiletés mentales sont variables. Elles fluctuent en fonction de notre humeur, de notre état de forme, de notre analyse de la situation... Ces variations seront modestes si nous ne sommes pas capables de les entraîner et de les développer en permanence. En revanche, elles seront marquantes si nous entreprenons une démarche active d'évaluation, de motivation, de concentration, de relaxation et de création d'imagerie mentale. Du travail en perspective pour le restant de vos jours !

Nos habiletés mentales nous permettent d'atteindre nos objectifs. Elles nous renseignent sur nous-mêmes et sur notre état profond.

Ces outils, bien utilisés, permettront de toujours avoir conscience de ce que nous faisons et du protocole d'actions que nous devons mettre en place afin de progresser.

Considérons un athlète comme une voiture de course.

Il dispose d'un châssis : ses os et ses muscles ; d'un moteur : son cœur ; d'un carburateur : son foie ; d'un filtre à air : ses poumons ; d'un fluide de transport : son sang ; d'un système d'alimentation optimisé : son turbo ; et d'un réservoir : son estomac et son système physiologique lui procurant l'ATP et, ensuite, l'ADP. Nous voyons bien les similitudes entre une voiture de course et un corps humain. La différence se situe principalement dans les réglages, bien plus compliqués et fins que ceux d'un véritable véhicule.

Intervient ensuite l'équipe technique qui améliore et travaille sur les éléments dissociés du véhicule. Le coach physique va s'occuper du châssis et de la carburation, le médecin de la partie physiologique et des fluides. Le nutritionniste se chargera du réservoir, du foie et de tous les systèmes qui améliorent le carburant essentiel à l'activation du bolide.

Le pilote ? Paré de sa belle combinaison, il entre dans son véhicule et s'adapte régulièrement aux nouveaux réglages.

La compétition arrive, il est là sur la grille de départ, le drapeau tombe et le bolide démarre dans un rugissement fracassant ! Au premier virage, c'est l'accident, la sortie de piste et l'échec.

L'analyse démontre que, sans habiletés mentales développées, un châssis, un moteur et un carburant de compétition ne suffisent pas à terminer une compétition, encore moins à la gagner. Les focus

attentionnels, la gestion du stress, l'activation ou la relaxation, le dialogue interne adapté, la concentration et l'imagerie sont les éléments qui mettent en concordance le pilote au volant et la voiture de course. La publicité Pirelli, à son époque, résumait parfaitement ce que j'avance :

« Sans maîtrise, la puissance n'est rien. »

Nous voyons bien que le muscle ne se gère pas autrement que par la fatigue qui s'imposera à lui en raison de l'apparition de l'acide lactique, ou par la commande nerveuse qui s'organise au plus haut niveau de l'individu. Un muscle puissant n'est rien sans une maîtrise parfaite. Celui qui maîtrise sera toujours le cerveau.

Nous pouvons aussi le présenter ainsi : « Sans sagesse, la force n'est rien ! » ou encore « Sans recul, avancer ne sert à rien ! ». Quelle que soit votre approche, vous allez découvrir que ce qui vous met en mouvement, ce ne sont pas vos compétences physiques, mais d'abord vos concepts mentaux et votre désir profond. À vous de développer maintenant ce qui vous donnera les outils les plus adaptés à l'atteinte de vos objectifs.

Peu d'athlètes s'engagent volontairement dans l'amélioration de leurs compétences mentales. Ils les sous-estiment quand ils ne les négligent pas complètement, jugeant que seul l'entraînement est une stratégie gagnante. Ce n'est pas complètement faux. C'est juste tellement incomplet. L'entraînement est une composante de l'amélioration physique, mais c'est aussi un moment de construction mentale. C'est durant celui-ci que nous commençons à prendre conscience de notre corps et de ce qu'il est capable de produire. Ce moment d'exercice aiguise nos sens à condition que nous ayons

conscience de ce que nous sommes en train d'accomplir. Qu'est-ce qui nous anime ?

Une notion est apparue sous la forme d'une pratique appelée la sophrologie. Elle a été développée dans les années soixante par un neuropsychiatre du nom de Caycedo. Celui-ci décompose l'acte d'agir en trois volets complexes, mais interpénétrés :

X « So » (SOS Santé) qui définit l'harmonie, mais aussi les équilibres, l'équilibre étant le mouvement d'une chose contrôlé par un autre mouvement antagoniste. Pour rester immobiles, vous devez contracter des muscles qui sont contrôlés par la décontraction contraire d'autres postes musculaires. Tout cela doit se faire en harmonie. La marche à pied permet le contrôle, grâce à la jambe qui avance, du déséquilibre déclenché par le buste qui se penche vers l'avant. Et ainsi de suite...

X « Phro » (*phren*) : c'est la conscience de ce que nous sommes en train d'accomplir à l'instant où nous le faisons. Nous sommes en conscience, voire en pleine conscience. Ces actions sont produites par celui qui active la conscience, la psyché ou le mental.

X Logie (*logos*) : étude, science et discours qui réunissent toutes les composantes renseignant la conscience sur ce que nous sommes en train de produire.

On comprend bien, en étudiant les préceptes de la sophrologie, que l'esprit et le corps sont indissociables. L'être humain n'est pas

divisible quand il agit. Le corps est celui qui agit et l'esprit celui qui commande. Reprenant ce constat, on comprend mieux pourquoi « plus un muscle est faible, plus il commande et plus il est fort, plus il obéit » ! Mais pour devenir fort, il doit s'entraîner à surmonter sa faiblesse et se renforcer sous l'action de l'esprit qui commande sa mise en action, l'obligeant à la répétition pour s'affirmer. Un athlète n'est pas réduit à n'être qu'une composition musculaire, tendineuse et osseuse, mais avant tout un ensemble complexe mobilisé par le cerveau. Cette unité centrale, nous devons l'améliorer, elle aussi, et apprendre à la connaître afin qu'elle s'active pour un meilleur rendement en gérant ses facteurs émotionnels.

L'individu au sens strict du terme démontre déjà une chose. Bien que la préparation mentale devienne, enfin, une donnée universelle avec des concepts généraux qu'il faut connaître et maîtriser, nous devons l'individualiser, si elle est apportée par un tiers, et nous l'approprier si nous la pratiquons nous-mêmes. Notre construction, nos expériences, notre histoire construisent nos sentiments qui font émerger nos émotions. C'est pour cela que la préparation mentale est une science qui doit s'appliquer différemment selon les individus. Une science bien plus complexe que la préparation physique, car on peut évaluer les effets de la préparation physique qui modifie visiblement les états de puissance, la vitesse, la résistance musculaire ou cardiorespiratoire..., mais on ne pourra pas évaluer sur un tableau Excel les effets de la préparation mentale.

Tous ceux qui prétendent, aujourd'hui, pouvoir faire entrer la préparation mentale dans des cases ou des lignes et représenter schématiquement votre nouvelle compétence sont des charlatans. Je ne vais pas me faire des amis en affirmant cela, mais je ne suis pas là pour me faire des amis charlatans. Je suis là pour essayer d'apporter une autre approche de la préparation mentale. Vous imaginez bien les foudres qu'une telle affirmation va produire chez

mes « amis » les détenteurs du savoir suprême, celui de sonder les tréfonds de notre esprit pour le guider vers la lumière et le mettre à plat sur un écran de tablette. Non, c'est bien plus compliqué que cela.

Un jour où j'avais été convoqué par le groupe Lagardère, qui gérait un grand nombre d'athlètes de haut niveau, je me suis retrouvé dans un beau bureau, occupé par un grand « sachant ». Ce dernier, très intéressé par mes expériences, m'interroge sur ma méthode et mon approche fine de la préparation mentale. Puis arrive le moment où il me demande comment j'évalue synthétiquement les progrès en performance mentale des sujets avec lesquels je coopère. Je lui demande de reformuler clairement sa question afin que je trouve le temps de construire une réponse diplomate à une question stupide.

« Comment représenter schématiquement la progression d'un athlète en performance mentale afin de pouvoir définir son état optimal ? »

Sa question ne reflétait pas une volonté d'apporter une réelle compétence à l'individu, mais un désir de s'assurer une méthode comptable qui le rassurait, lui. Il était dans l'analyse des données. Il avait pour habitude de comptabiliser les informations et de les « randomiser » afin de valider le travail de ses préparateurs physiques. Là, il était face à une discipline qu'il ne maîtrisait pas. Lui, l'occupant sommital d'une pyramide hiérarchique au sein d'une entreprise, ne pouvait avoir un électron libre, qui exerçait dans le groupe performance, sans contrôle. C'est le reflet de la construction psychologique de cette société dans laquelle nous vivons. Il faut des cases, des chiffres, des comportements hiérarchisés et des règles induites afin de maîtriser tous les paramètres. Comme si le mental était une notion paramétrique !

Je n'ai pas donné suite... lui non plus !

Vous comprenez bien que la notion d'individualisation de la préparation mentale est, pour moi, un fondement de ma discipline. Une méthode, une approche, un questionnaire ne pourra être reproduit à l'infini pour obtenir les réponses exactes que vous attendez. Le verbal et le non-verbal sont des lectures plus sûres que les questionnaires complexes établis par des psychologues. Pourtant, ces derniers savent que le « désir d'appartenance » modifie nos réponses et nous pousse à essayer d'interpréter ce qui sera la réponse la plus appropriée. Nous le faisons naturellement afin de correspondre au plus près à ce que nous imaginons être la réponse performante. Celle-ci peut ne pas correspondre véritablement à ce qu'est mon état mental réel. Et pourtant... ils insistent !

L'individualisation demande beaucoup d'altruisme, d'écoute et de temps, ce qui devient incompatible avec nos sociétés de performance et l'urgence du moment. Il est très important d'insister sur la particularité de chacun et de sensibiliser les athlètes sur leur mode de fonctionnement personnel. Cette conception, cette approche est un levier très puissant afin de renforcer leur consentement aux programmes ou aux concepts de la préparation mentale.

Si votre cerveau est unique, c'est avant tout parce qu'il s'est construit autour de vos expériences. Alors que la conception même de la matière, du volume ou du système fonctionnel de notre cerveau est le même, ce sont les tiroirs remplis de nos expériences qui vont en diriger le fonctionnement. Toutes ces expériences vont produire des sentiments. Ceux-ci produiront des émotions. Le sentiment est permanent ; a contrario, l'émotion est temporaire, même si, parfois, des émotions sans expérience, donc sans sentiment, s'imposent à nous.





**LES ÉMOTIONS
INTRUSIVES**

12

Par exemple, un bébé se déplace à quatre pattes dans le salon. Sa maman le laisse quelques instants pour répondre au téléphone. L'enfant tente de se mettre debout et retombe sur ses fesses, sans aucune douleur, bien protégé par sa couche. Il recommence une nouvelle fois, sans succès. Rien ne l'effraie, rien ne le blesse. Il fait quelques pas, de nouveau à quatre pattes, et tente de se remettre debout quand sa maman se retourne et l'observe, toute surprise. Bien sûr, il retombe à nouveau sur les fesses. Sa mère, effrayée, se précipite en poussant un petit cri !

L'enfant, stupéfié par cette brutale attention, l'interprète comme une émotion de peur de sa maman. Et là, alors qu'il n'a jamais crié, jamais eu mal ni peur, il se met à pleurer. Il va le faire, au départ, pour se mettre en conformité avec l'émotion maternelle. Mais très vite, il continuera de le faire même sans douleur, sans peur, juste pour attirer l'attention et vérifier le degré d'amour qu'on lui porte. Cette émotion est construite autour de la réaction maternelle (rapidité gestuelle, expression orale de peur, démesure et nouveauté). L'enfant s'approprie l'émotion maternelle et la copie en se conformant à ce qu'il pense être une norme (mon action et la réaction de maman).

D'autres émotions auront des effets plus positifs. Dans les années cinquante, il semblait impossible, à tous les sauteurs à la perche, d'envisager de passer un jour les 6 mètres. Puis, en 1985, un garçon appelé Sergueï Boubka a franchi cette barre insurmontable. Ceux de 1950 n'avaient pas imaginé les progrès techniques de la discipline, l'évolution dans la conception des barres, l'utilisation des matériaux composites et le génie de cet athlète. L'émotion qu'il a créée autour

de ce record, qu'il a ensuite dépassé à plusieurs reprises, a provoqué un sentiment de « possible » chez ses concurrents. Depuis, les records de Boubka ont été pulvérisés par Renaud Lavillenie en 2014 à Donetsk en sa présence et par un jeune athlète, Armand Duplantis, en 2020 à Glasgow, qui a passé une barre à 6,18 mètres.

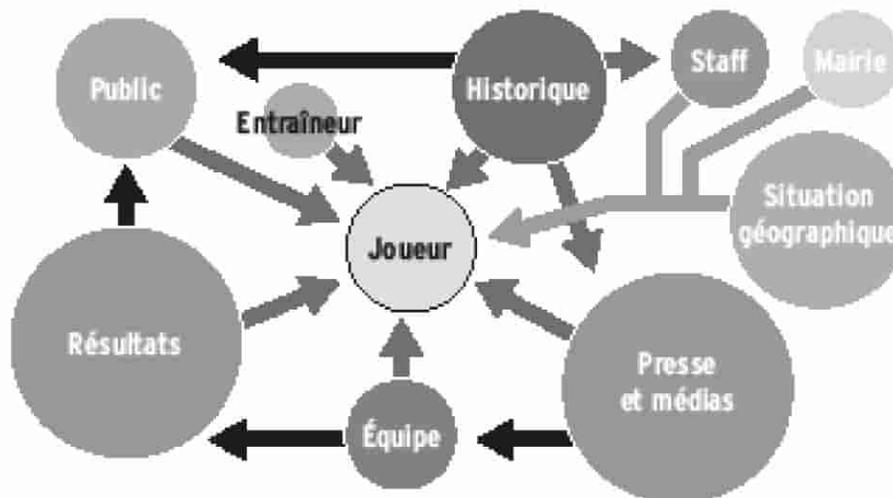
Je dis toujours aux athlètes, aux cadres, aux individus : « **Les murs d'hier sont les marches d'aujourd'hui !** »

Ce sont nos émotions qui nous poussent à franchir ces murs, libérés de nos freins, de nos croyances induites, enfin en capacité de gérer nos stress, parce que nous sommes compétents et, surtout, nous en avons conscience. Le rôle essentiel du préparateur mental sera de lever ces freins et de rendre l'athlète conscient. Le rôle de l'individu sera d'élever son niveau de conscience en se servant de ce qu'il a été capable de faire et des rêves qu'il nourrit sur ce qu'il veut faire. Un être instruit, conscient de son potentiel, disposant des bons outils, est un être autonome. Le préparateur mental n'est qu'un outil.

Je partage avec vous un schéma des émotions intrusives, un outil que j'ai construit avec un athlète durant son accompagnement, un joueur de hockey sur glace de niveau international, âgé de 28 ans.

LES DIVERSES INFLUENCES « INTRUSIVES »

Elles n'ont pas les mêmes impacts selon les individus, quelques membres de l'équipe sont plus sensibles à certaines influences plutôt qu'à d'autres



Ce schéma est une construction que j'ai établie afin d'organiser visuellement mon questionnaire.

Celui-ci est composé d'une suite de questions adaptées au moment, aux circonstances, aux individus et à leurs interrogations. Je dois toujours m'organiser, au préalable, pour repenser mes questions en fonction de ces critères, afin de bien cibler les influences positives et négatives, ainsi que les neutres qui renseignent tout autant. Une fois mon questionnaire constitué, je vais le présenter à mon interlocuteur, question après question. Je vais le laisser gérer son temps de réponse. Sa façon de parler sera importante, de même que les postures qu'il adoptera (synergologie), la richesse de ses réponses, les émotions qu'il laissera transparaître ou, au contraire, celles qu'il tentera de masquer, son vocabulaire, son ton, les aspects

techniques abordés : tout va me servir à générer des environnements de réponses qui seront affectés ensuite à des secteurs particuliers.

Je vais vous éclairer sur la représentation de cette séance de questionnaire environnemental.

Le joueur placé au centre est en orange, ce qui signifie, pour moi, qu'il est dans une situation complexe à environnement potentiellement négatif. Il se pose des questions sur son jeu dans l'équipe et sur ses résultats personnels (statistiques). Nous ne sommes pas dans le cadre d'un épanouissement et d'une conduite opérationnelle future qui placerait le joueur toujours au centre, mais en vert. Nous ne sommes pas non plus dans une problématique de blessure, de burn out, d'éviction de la part de l'entraîneur ou de rejet de la part du groupe. Là, il serait toujours au centre, mais en rouge.

Résultats : nous observons une bulle des résultats très importante par rapport aux autres. Cette bulle s'est construite sur ses interrogations face à ce qu'il appelle de la stagnation, mais aussi sur un manque de performances remarquables. Il décrit longuement les différents scénarios qui l'ont conduit à ces interrogations : comment son coach réagit, les statistiques qui baissent. Ses explications sont riches, mais empreintes de termes négatifs comme : « J'ai été nul », « Je ne suis pas assez réactif », « Je ne monte plus comme avant », etc. Il disparaît peu à peu des statistiques remarquables de son équipe et avoue son stress.

Public : la bulle est en vert, car il reste aimé des supporters. C'est un garçon qui est sorti du centre de formation local. Il a toujours été dans ce club et sa fidélité lui accorde inlassablement les faveurs de ceux qui reconnaissent son engagement sans faille sous ce maillot historique. En revanche, on constate que le public, comme tous les publics, est sous l'influence des résultats et que ceux-ci

conditionnent la ferveur des supporters. Le public influence le joueur par ses encouragements ou ses critiques s'il y en a.

Entraîneur : la bulle est ridicule ! Il a peu d'influence sur le joueur. Il n'est pas réellement reconnu dans ce club très ancien, et ses valeurs ne sont pas partagées pour le moment, car il est arrivé depuis peu. Il a donc très peu d'influences sur le joueur.

Historique : on le voit, cette bulle est assez importante ! Et elle est en rouge ! L'historique du club est un des fondements mêmes de l'engagement de ce joueur. Il y joue depuis qu'il est tout petit. Il venait voir « les grands » quand ceux-ci étaient champions de France et ils l'ont été trente et une fois ! C'est l'un des plus prestigieux clubs du pays. Cet historique est pesant pour ce joueur, car il aimerait représenter ceux qui l'ont précédé. Il aimerait appartenir à cette confrérie de champions, en être un acteur essentiel. Mais il n'y parvient pas. On constate également que l'historique influence particulièrement les supporters. Ceux-ci ont des valeurs aussi marquées que le club a de titres ! Ces influences portent maintenant sur les médias qui ne sont pas tendres avec ce vieux club plein de qualités, mais aussi plein de travers qui perdurent. Enfin, l'historique est très influent sur la composition du staff technique essentiellement recruté auprès d'anciens du club. Ce qui fait peser une chape de plomb sur les jeunes joueurs comme sur les joueurs transférés lors des recrutements.

Staff : cette bulle est en pointillé, car ses influences sont nombreuses mais relatives. Elles ne changent pas les comportements et sont peu valorisantes pour le reste des autres secteurs.

Mairie : elle a une influence sur les comportements, car c'est le plus gros bailleur de fonds de cette équipe. Donc, les joueurs, et particulièrement celui que je coache à l'instant, sont influencés dans

leurs comportements sociaux quand ils ne jouent pas, mais vivent leur vie d'hommes en ville.

Situation géographique : elle a une importance relative dans ce cas particulier. Mon joueur n'a jamais voulu partir dans un autre club, sa famille étant ici. Son père, ses cousins ont joué dans cette équipe. Il n'a jamais éprouvé la nécessité de se challenger dans une autre structure. De plus, il est très bien dans ce club alpin et dans cette ville accueillante et touristique.

Presse et médias : cette bulle est énorme ! Il s'agit d'une influence considérable pour mon joueur dans cet environnement presque « familial ». C'est le regard que porte la société sur ses prestations. C'est ce qui lui permet d'être remarquable dans sa ville ! Il est très soucieux de ce qui est dit sur lui et très malheureux quand il n'est pas remarqué par le journaliste, faute d'avoir brillé au match de la veille. Là aussi, il verbalise beaucoup, sa gestuelle est marquée, ses mots sont riches et ses émotions transparaissent. Ce secteur influence aussi l'équipe en négatif, car les résultats du moment ne sont pas en adéquation avec les attentes du public.

Équipe : cette bulle est petite mais rouge. Mon joueur en dit peu, mais tout est négatif ! Les autres n'ont pas les bons comportements et ne le mettent pas en valeur. Ils ne sont pas au niveau et n'assurent pas le résultat en s'engageant aussi fortement que lui ! Il reste peu disert sur le sujet, mais l'ensemble de ses comportements non verbaux en disent long sur ce qu'il ressent au sein de ce groupe.

Mon schéma est construit, et j'observe avec clarté que deux environnements sont particulièrement source de stress chez ce joueur. L'environnement « résultats » et l'environnement « presse et médias ». Ce que l'on peut remarquer, c'est qu'ils sont liés et s'autoalimentent en tant que source de stress. La presse relaye de manière objective le manque de résultat du collectif, signalant

parfois les erreurs remarquables de tel ou tel joueur. Je vais donc baser mon action sur ces deux secteurs en m'orientant prioritairement sur la presse et les médias. En effet, les résultats ne peuvent évoluer que si le collectif change son comportement opérationnel et s'engage dans une démarche psychologique différente. Je vais prendre les derniers articles émis dans la presse régionale et les relire avec mon athlète afin qu'il me décrive son ressenti et ce que cela déclenche comme émotion quand il en revoit les contenus. Là, je constate qu'il est en opposition marquée avec ce qui est dit dans le journal. Il ne reconnaît pas ce qui est écrit comme une réalité objective. En fait, il est dans sa position de joueur qui s'entraîne, s'engage et nourrit des croyances sur ce qui sera produit lors du prochain match. Il se sent impliqué dans ce qu'il vit et en reconnaît une forme de responsabilité personnelle. La presse quand elle relate dans ces pages le déroulement des matchs « le juge », lui, l'analyse et le sanctionne d'une note parfois en dessous de la moyenne. Il vit cela comme une injustice, et surtout une incompétence édifiante de ceux qui écrivent sur ce que font ceux qui produisent de l'action de jeu. « Pfff ! Ils n'y connaissent rien ! Ils viennent au match, se posent sur leur gros derrière et notent. Mais qu'est-ce qu'ils voient ? Qu'est-ce qu'ils font, eux ? Ils n'ont même pas porté un maillot et ils se permettent de me juger ? Ce sont vraiment des c... ! »

Je prends la peine de relire l'article dans lequel il n'est pas nommé précisément afin qu'il essaie d'identifier ce qui correspond au plus près à ce qui s'est déroulé. Il reconnaît que, sur le premier temps de jeu, l'équipe n'était pas là, pas concentrée, pas engagée et pas attentive. À la pause, l'entraîneur a donné des consignes afin que les joueurs puissent recoller au score en changeant les comportements inadaptés. Pourtant, rien ne s'est produit ! Au contraire, le score s'est aggravé.

Là, je profite de ce qu'il vient de me dire pour lui demander si les con-signes données entre les deux tiers temps avaient été mises en application. Il marque un long moment de pause et cherche dans son souvenir pour faire correspondre la consigne et l'action sur le terrain. Il admet que certains joueurs « clés » n'avaient pas amélioré leur engagement, ce qui n'a pas influencé favorablement le niveau du jeu. Il se remémore même que certains sur le banc semblaient abattus au moment d'entrer sur la glace. À la fin du deuxième tiers temps, il avoue avoir ressenti le découragement des coéquipiers au moment de regagner les vestiaires. À cet instant, l'entraîneur s'est contenté de marquer son désengagement face à ce résultat collectif par quelques phrases, sans queue ni tête, et une bonne grosse remontée de bretelles. Le dernier tiers temps a été une punition et deux buts adverses de plus sont venus sceller une défaite remarquable alors que le match se déroulait à domicile. Après ces explications, j'ai alors repris l'article pour la troisième fois et l'ai comparé à ce qu'il venait de me décrire. À ce moment-là, il a concédé que ce qui était dedans correspondait parfaitement à ce qui s'était déroulé.

Je lui ai expliqué qu'il ne supportait pas qu'un observateur, quelle que fût sa fonction, puisse avoir un avis objectif sans avoir lui-même participé à l'action. Après un moment de silence, son visage s'éclaira et il reconnut que c'était l'une des raisons de sa colère. Puis je suis passé au sujet du collectif, celui qui estompe l'engagement individuel dans lequel il évolue sans pouvoir en modifier les comportements. C'est ce collectif qui est décrit et les actions qui sont décortiquées. Or, ne pouvant agir sur la production globale, il ressent les jugements comme des attaques personnelles qui cherchent à le mettre, lui, en face de son incompetence à influencer le jeu.

Vous observez maintenant le sens de la construction de ce schéma. Il me permet d'être ultra-efficace dans l'action et l'analyse de ce que

je dois comprendre du fonctionnement de l'individu. Il m'aide à centrer mon attention sur les secteurs critiques afin de travailler de manière rapide et efficace pour en diminuer l'influence.

Plus tard, après deux séances supplémentaires, j'ai constaté que les bulles médias et résultats s'étaient améliorées (elles avaient diminué). De plus, il a reconnu que l'entraîneur avait une importance fondamentale dans le système de production de performance, que l'équipe avait grandi à ses yeux, et surtout qu'elle était un secteur plus positif et plus important qu'il ne l'avait imaginé ou ressenti auparavant. Il prenait conscience qu'il était un élément productif, un élément dans le système et qu'il pouvait avoir une influence individuelle sur le collectif par son discours, son attitude et son engagement. Il pouvait aussi interagir auprès des médias, plutôt que de recevoir le rendu médiatique comme une sanction.

Chacun apporte sa part dans un collectif et en modifie la personnalité. En effet, une équipe crée un mouvement circulaire qui devient son « écologie fonctionnelle ». Tout nouveau joueur en modifie l'environnement structurel, opérationnel, psychologique, voire sociologique. Mon travail, avec ce joueur, s'est orienté sur ses valeurs personnelles et leur mise en concordance avec celles du collectif. Je lui ai demandé, après chaque match, d'identifier ce qu'il avait produit.

- a. L'équipe a gagné, mais, toi, comment as-tu participé à ce résultat, quelles ont été « tes » actions de performance permettant à l'équipe de remporter cette victoire ?
- b. L'équipe a perdu, mais, toi, comment as-tu participé à ce résultat et quelles ont été « tes » actions de performance dans ce résultat négatif de l'équipe ?

Ce constat a eu pour effet de lui faire prendre conscience des différents secteurs qui génèrent et construisent son environnement émotionnel. Ces secteurs représentent l'ensemble de son univers de fonctionnement. Chacun se développe et apporte de nouvelles ressources ou de nouvelles barrières. Cette prise de conscience salutaire lui a montré qu'il pouvait agir sur chacune et, ce faisant, faire bouger les autres en sa faveur.

Chacun peut agir de la même manière dans son environnement personnel, qu'on soit athlète, femme au foyer, chômeur de longue durée, cadre en entreprise, personnel politique... Nous évoluons dans des environnements ouverts à des interactions multiples qui se nourrissent les uns des autres. Rien n'est gravé dans le marbre et nous avons, à chaque moment, la possibilité de comprendre d'où viennent nos émotions en fonction des secteurs qui les génèrent réellement. Ceci nous permet de prendre le problème par le bon bout en identifiant la source de ce qui nous perturbe. La plupart du temps, les individus qui sont stressés voient leur condition émotionnelle comme un sentiment permanent et immuable. Ils imaginent ne pas avoir d'influence puisque ce sont les autres qui produisent des comportements inadaptés. Généralement, c'est une dégradation de l'estime d'eux-mêmes dans un milieu social qu'ils reconnaissent comme performant, sans avoir conscience que celui-ci dysfonctionne puisqu'il n'est pas capable de les intégrer et de s'approprier leurs compétences individuelles.

Prenons l'exemple du secteur privé : le commercial assiste à la réunion hebdomadaire et écoute attentivement les bons chiffres énumérés par le responsable. Ce dernier est enchanté de cette belle progression globale. Puis il commence à définir les objectifs pour le

mois suivant. Ils semblent très élevés au jeune commercial qui commence à craindre de ne pas parvenir à les atteindre. Il doit :

1. Commencer par analyser sa part de responsabilité dans les bons résultats du mois précédent.
2. Comprendre les *process* qu'il a mis en place de son côté pour augmenter sa performance commerciale.
3. Calibrer son engagement (son volume de travail).
4. Reconnaître ses compétences.
5. Évaluer ses outils.

Il évaluera bien comment il agit au sein de l'équipe commerciale et quelle est sa part exacte dans le résultat (indépendamment des chiffres réels de son secteur qui ne sont qu'un résultat comptable et ne qualifient pas les facteurs complexes de son environnement). Ensuite, il devra se projeter dans l'équipe afin de comprendre que la performance est une performance collective qui ne dépend pas uniquement de son volume de vente lié à son engagement et à l'utilisation optimale de ses moyens. Ce n'est qu'en conscience de ces informations qu'il peut améliorer ses comportements, engager une nouvelle démarche, mieux utiliser ses outils, coopérer avec ses collègues sans pour autant multiplier par deux son temps de travail non extensible. Souvent, dans le cadre de l'entreprise, on confond travailler plus et travailler mieux. Le « travailler plus » s'opère au détriment de la prise de recul, de l'environnement familial, de sa propre culture et empêche d'améliorer ses compétences intellectuelles au quotidien... Je prône toujours de bien comprendre comment nous produisons de l'action et non pas ce que nous avons produit.

- a. Notre façon de produire structure notre mode de fonctionnement ainsi que les outils auxquels nous faisons appel, les compétences opérationnelles dont nous disposons, notre culture personnelle, nos valeurs et notre comportement social. Nous analysons ici un *process* opérationnel.
- b. Ce que nous avons produit n'étant que le résultat, celui-ci ne nous renseigne pas objectivement sur ce que nous sommes capables de faire. Vous venez de sauter 1,20 mètre, c'est parfait ! Mais quel a été le temps d'apprentissage pour que vous en arriviez là ? Comment avez-vous fonctionné pour passer cette barre ? Est-ce la limite ultime que vous êtes à même de passer jusqu'à la fin de vos jours ? Avez-vous bien utilisé tous les outils dont vous disposiez pour franchir cette barre ?

Vous comprenez bien que l'analyse de ce que nous faisons dans un environnement donné est fondamentale pour comprendre ce que nous obtenons comme résultat. Cela aura pour effet direct de vous permettre d'être en autoévaluation objective permanente, afin de vous rassurer sur votre pouvoir d'agir et sur votre production, qu'elle soit familiale, professionnelle, sportive, sociale, parentale, etc.

Depuis vingt-cinq ans, nous constatons une véritable évolution dans les influences intrusives. Cela correspond à l'augmentation du nombre de médias et à l'apparition de nouveaux canaux de diffusion comme Internet et ses fameux réseaux sociaux. Je prends souvent un exemple qui m'est personnel sur les influences intrusives que j'ai subies, moi aussi. Enfant, je jouais dehors du début à la fin des vacances, sans que le regard de ma mère censure mon désir de grimper aux arbres, de traverser un ruisseau ou de construire une cabane avec une scie, des clous et un marteau. Tant de situations

où j'aurais pu finir à l'hôpital, un clou de dix-huit centimètres en travers de la main, une jambe en capilotade ou une arcade ouverte. Et pourtant, tout s'est bien passé pour moi, comme pour l'ensemble de mes camarades qui ont grandi le nez au vent et un brin d'herbe entre les lèvres. J'aurais dû élever ma fille selon les mêmes règles, légèrement adaptées au contexte du moment. Or, elle a, bien sûr, eu le droit de jouer dehors, mais jamais au-delà de mon regard ou de celui protecteur de sa mère. Elle est peut-être montée dans un arbre, mais alors elle s'en est bien cachée, la coquine !

Pourquoi autant de prévention et de protection alors que nous avons toujours vécu dans une vallée de montagne, là où tout le monde se connaît et où tout le monde veille un peu sur tout le monde ? L'explication est simple : les médias ! Non qu'ils soient responsables en tant qu'organes de diffusion, mais à cause de cet accès qu'ils offrent à l'information généralisée à flux constant. Ils diffusent toutes les informations, qui proviennent de Périgueux, de Bordeaux, de n'importe quel endroit sur la planète, rapprochant ces lieux de déroulement du mien au point de les confondre. La proximité que les médias créent avec les événements nous rend paranoïaques. Le violeur des Pyrénées est là, à deux pas de la maison. Le pédophile de Bretagne est juste à côté de mon jardin. Le tueur de masse est certainement dans mon hypermarché, et l'œil de la caméra certainement fixé sur moi, là, juste au-dessus de ma tête. Ce qui faisait la une du quotidien régional du Centre-Val de Loire est sur mes écrans huit fois par jour ici, dans les Alpes ! Mon environnement est toujours le même (le territoire), mais la carte s'est agrandie ! Et nos craintes, nos peurs, nos colères sont maintenant sous la contrainte de tous ces nouveaux canaux de diffusion. La multiplicité des écrans rend notre environnement moins sûr parce que nous l'imaginons tel qu'il nous est décrit, mais à 800 kilomètres de distance ! Nous avons perdu notre sens de l'analyse et nous nous

conformons à ce que sont toutes ces injonctions psychologiques induites. Le parent responsable devra tenir compte de toutes ces informations provenant de ces supports. Il verra le nouveau monde comme une source de frayeurs et de meurtres, comme si celui d'aujourd'hui était devenu bien pire que celui d'hier.

Et pourtant, il y a quarante ans, il y avait autant d'agressions, de viols, de pédophiles, de meurtres et de rapines, mais tous restaient loin de nous. Ils n'étaient relatés que pendant trois jours sur les feuilles d'un papier journal qu'il fallait aller acheter. Aujourd'hui, c'est l'information qui entre chez nous par effraction, elle possède notre Smartphone comme un démon. Elle envahit nos écrans d'ordinateur et tourne en boucle sur les médias mainstream. Partout où le regard se pose, il y a une information à laquelle nous n'étions pas préparés, dont nous n'étions pas demandeurs ni enclins à digérer. Et c'est elle qui a un pouvoir sur nous et qui nous fait agir, ou réagir. Ces nouvelles influences sont un problème, car elles évoluent en permanence, apportant d'autres sources de contraintes. Nous ne parvenons pas à nous habituer, puisque nous ne sommes pas capables de modifier notre sens de l'analyse aussi vite qu'elles nous parviennent.

De plus, leur volume et le grand nombre de spectateurs contraints nous influencent aussi sur le conformisme naturel que nous devons adopter dans nos comportements. Si beaucoup répondent par la peur, alors je dois avoir peur ! Si un grand nombre réagit avec colère, alors je dois être en colère, moi aussi, afin de rester dans le groupe culturel auquel j'appartiens. Tout ceci est renforcé par le sentiment de performance que nous devons entretenir dans chacune de nos réactions. Nous préférons contraindre un enfant à rester sur un balcon plutôt que de le laisser jouer dans un square, trop craintifs de ceux qu'il pourrait rencontrer et très attentifs de ce que l'on pourrait dire de nous s'il lui arrivait quelque chose que nous

n'aurions su prévenir. Je me construis comme un être responsable face à tout ce qui m'arrive et à ce qui m'est exposé. Laisser jouer un enfant à l'extérieur, alors que c'est devenu l'un des endroits les plus dangereux du monde, dans lequel même une compagnie de légionnaires ne poserait pas une ranger ?! Il faut vraiment être un parent irresponsable ! Et tout cela se déroule sous le jugement des médias, des réseaux sociaux, des voisins, quand ce n'est pas de Dieu ! Nous subissons la pression sécuritaire et la responsabilité sociale qui modifient notre comportement, et nous épongeons les émotions créées par le volume de toutes ces informations. Elles remplissent notre espace psychologique des peurs vécues par les autres, nous empêchant de vivre notre vie au centre de notre univers personnel, comme un air vicié que nous ne voyons pas, mais que nous inspirons à chaque moment.



Les médias nourrissent nos angoisses et les renforcent chaque jour un peu plus. Néanmoins, nous les observons en conscience afin de

ne pas nous « déconnecter » de notre environnement. Donc, celui-ci ne serait réduit qu'à la connexion électronique, à l'image offerte, à la parole diffusée : nous oublions que c'est à notre environnement naturel que nous devrions appartenir. Un environnement que nous avons cherché à contrôler pour maîtriser les peurs qu'il générerait, alors que nous oublions de contrôler celui qui nous en instille chaque jour un peu plus, mais de manière artificielle. Ces peurs-là nous sont offertes sur un écran. Elles nous pénètrent plus profondément qu'une crainte du loup dans les Pyrénées ou de l'ours slovène dans l'Est. Elles nous commandent et nous imposent des réactions stupides qui nous obligent à tout vouloir gérer, car le mal est là, derrière cette infime plaque de verre qui nous abreuve d'images affreuses.

Petit à petit, nos comportements se modifient et nous sommes passés d'êtres responsables à des individus manipulables. Nous perdons nos habiletés mentales, c'est-à-dire la compétence réflexive, celle qui nous fait analyser le réel pour l'extraire du virtuel. La parole médiatique devient la vérité de notre conscience, car chacun peut y trouver le contenu qui le rassure, l'effraie ou le conforte en se contentant d'appuyer sur un bouton. L'offre est immense et le cerveau ne parvient plus à discerner le faux du vrai. On invente même un nouveau mot pour qualifier le mensonge afin que celui-ci ne devienne pas trop insupportable et ne condamne à l'exil celui qui diffuse des « fake news ». L'anglicisme qui qualifie celui qui raconte des balivernes l'éloigne de notre jugement définitif. La « fake » fait partie de notre quotidien : à nous de la discerner derrière chaque parole, chaque phrase, chaque image, et tant pis pour celui qui se laissera abuser. Aujourd'hui c'est moi, demain ce sera l'autre qui, par un jeu de « passe-passe-moi la fake », diffusera le pieux mensonge. On s'offre les duperies que l'on ose vérifier par soi-même pour que le groupe de ceux qui y croient me fasse

confiance. On perd notre sens critique, car l'émotion nous submerge, et c'est bien le but de ces diffusions. Le mensonge est élevé au niveau de l'art contemporain. Il devient une récurrence subjective qu'il faut admettre, et si nous ne sommes pas capables d'en discerner le contenu erroné, tant pis pour nous ! C'est que notre esprit corrompu par le vide de notre culture doit appartenir maintenant à celui qui le pourrit.

Les grandes agences de communication savent qu'un mensonge ne l'est plus s'il devient un « fake ». Mais notre esprit ne discerne plus la différence et s'habitue à ce que l'on nous mente, pour notre bien, sans connaître le mal profond que cela engendre sur notre système de pensée et surtout sur notre pouvoir émotionnel. C'est ainsi que nous entrons, petit à petit, dans un univers si peu rassurant que nous acceptons que d'autres nous contraignent chaque jour un peu plus, nous privant de nos libertés. Nous l'acceptons parce que nous nous sentons incapables de nous défendre, seuls que nous sommes, devant notre frigo, notre micro-ondes, notre dernier leasing pour la nouvelle Peugeot. Oui, nous nous sommes esseulés nous-mêmes afin de profiter égoïstement de nos ressources.

Et pourtant, nous voilà confrontés à l'ensemble des peurs du monde, là, dans notre salon, dans notre poche, sur notre Smartphone, sur notre tablette, incapables de redevenir ces êtres conscients qui gèrent leurs émotions. Mille personnes peuvent aujourd'hui contraindre puissamment 70 millions d'individus s'ils détiennent les clés de la diffusion des peurs ! Comme dirait mon fils de quatorze ans : « D'où ils ont pris la confiance comme ça ? » Lui n'a que quatorze ans et n'est pas encore formaté, pas encore propriétaire. Il peut interagir avec du recul naïf. Mais les écrans sont là, plus présents et encore plus agressifs pour attaquer son système de pensées et en faire le système binaire attendu. Le blanc et le noir, le 1 et le 0, le bon et le mauvais vont être son système de référence, si

l'on n'y prend pas garde. Face à l'agression, il peut répondre par la fuite ou l'opposition, mais il ne connaît pas l'évitement. Il accepte une image ou la rejette, sans en analyser véritablement le contenu caché, celui qui lui fera comprendre l'histoire et surtout sa construction. Le cerveau peut tout, s'il est entraîné et maintenu actif dans ses modes d'apprentissage constants. Là, nous agissons uniquement sur l'interprétation visuelle sans ressources, sans archives et sans fil de l'histoire puisqu'elle se raconte différemment selon le narrateur.

Travailler son mental en permanence, c'est devenir un être complet qui accepte ses émotions parce qu'il sait d'où elles proviennent, pourquoi elles se sont construites et comment il peut agir dessus. Réfléchir sur les contenus, c'est maintenir vivant notre esprit critique qui fait appel à l'ensemble de nos compétences afin d'apporter la meilleure réponse à ce qui est présenté comme une vérité ou comme un mensonge.

Celui qui dit : « Je n'y arrive jamais ! » n'est-il pas en train de se mentir pour s'assurer qu'il ne dispose pas des compétences, tout du moins de celles qui lui permettraient de réussir ? Ne préfère-t-il pas se trouver une excuse d'incompétence insurmontable plutôt que d'admettre la mise en place d'un *process* qui ferait appel à l'ensemble des compétences dont il dispose ? Il reste centré sur l'image instantanée de son échec, sans prendre le recul sur ce qu'il produit qui provoque l'échec.

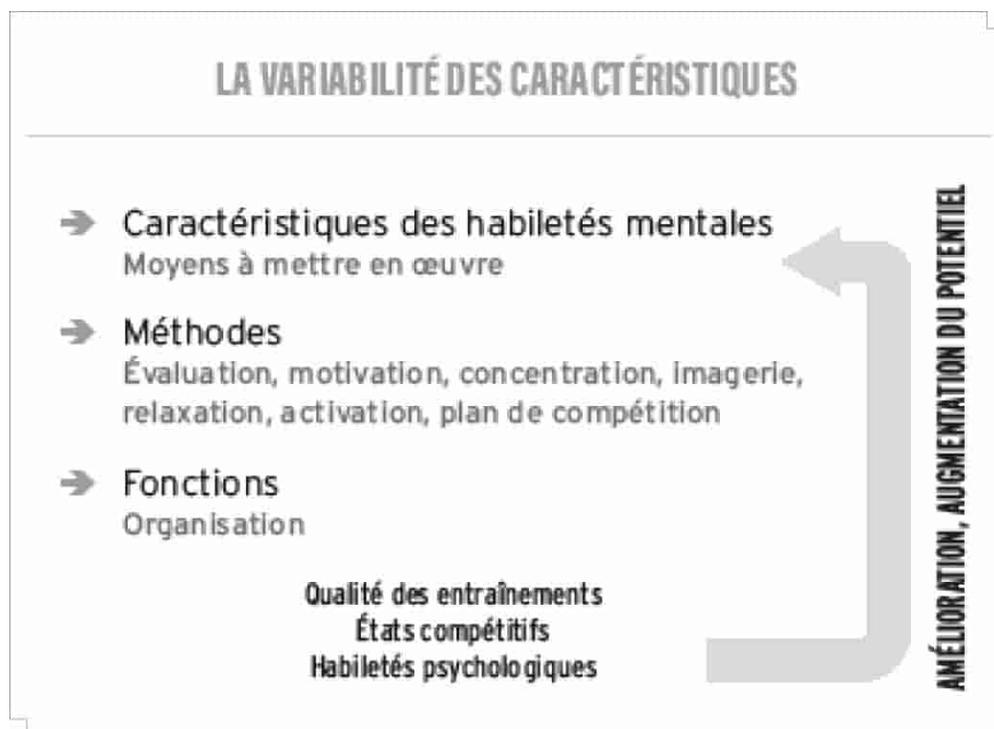
Pour autant, a-t-il vraiment toujours échoué ? Lorsqu'on lui pose la question, on se rend compte qu'il a déjà réussi, mais il n'a pas compris comment il avait procédé pour y parvenir. Trop satisfait d'avoir une réponse opérationnelle en conformité avec ses attentes, il n'a pas réfléchi à sa construction. Recevoir une information procède exactement de la même gymnastique intellectuelle. Si elle

me satisfait, je me contente de la recevoir et d'en être rassuré. Si elle ne me satisfait pas, je rejette en bloc son contenu, sans chercher à comprendre comment elle a pu se construire. Les entraîneurs nous font travailler sur la construction de l'erreur. Ils nous font réfléchir sans cesse à ce qui ne fonctionne pas. Ils oublient souvent de nous faire travailler sur la construction de la performance, celle qui nous apporte le plus de satisfaction. C'est aussi pourquoi nous ne réfléchissons pas à comprendre ce qui nous rassure, ce que nous avons réussi et comment cela s'est produit.



**LA VARIABILITÉ DES
CARACTÉRISTIQUES
MENTALES :
UNE ÉVOLUTION
PERMANENTE DE VOS
COMPÉTENCES**

13



Ce schéma explique que les habiletés mentales sont variables. Elles évoluent comme évoluent les muscles, la capacité cardiorespiratoire... Nous proposons une habileté au moment de la mise en action, par exemple la concentration. Nous nous concentrons sur le geste à accomplir afin de produire une réponse performante. Selon le résultat, nous allons évaluer non seulement

notre capacité gestuelle, notre précision, notre puissance, mais aussi tous les concepts contraires.

Il est important de savoir si nous étions concentrés pour obtenir, ou déconcentrés pour échouer avant de juger ou de tenter d'évaluer nos compétences intrinsèques. Ne pas être en capacité de valider son niveau de concentration (dans un comportement qui se veut à haut niveau de performance) vient à remettre en question le cerveau moteur pour ne juger que la production énergétique en excluant la commande nerveuse produite par l'unité centrale.

En biathlon, par exemple, deux composantes s'opposent dans une même discipline : la partie énergétique (le ski de fond), la partie de haute précision (le tir). Ces deux disciplines demandent des niveaux de concentration distincts. On imagine aisément que le tir impose un niveau de mobilisation mentale élevé, alors que la partie ski est moins exigeante. Pourtant, un athlète puissant et performant sur les skis sera plus relâché au moment du tir. Il arrivera moins stressé par le temps qu'il risque de perdre et pourra parfois se rattraper grâce à un niveau de performance élevé sur la piste. L'état compétitif sera amélioré par son haut niveau de performance sur les skis. Celui-ci lui apportera une forme de sérénité pendant le tir, sauf s'il est vraiment catastrophique devant les cibles.

Pour travailler le tir en biathlon et le rendre « naturel » ou « fluide », nous devons travailler sur les moyens à mettre en œuvre psychologiquement (les compétences ou habiletés mentales).

La méthode

Le tireur devra engager son tir, le rendre fluide, intuitif, précis et focalisé. Pour cela, il travaillera chacune de ces composantes au moment de l'entraînement. Il pourra dissocier chacune d'elles, mais il devra aussi les regrouper afin de s'approprier un tir qui lui appartient : un tir rapide (engagement), un tir fluide (pas de coup de doigt sur la détente, pas de crispation parasite...), un tir précis (se concentrer sur ce que l'on observe, le sens du vent, sa puissance, « cliquer » pour ajuster les éléments de visée, appliquer les consignes du responsable du tir) et, enfin, un tir intuitif pour ancrer les composantes mentales qui organisent au mieux ces actions de performance et faire en sorte qu'elles soient opérationnelles à long terme.

La fonction de tout cela est de rendre naturelle une action qui ne l'est pas, et plus important : la rendre naturelle, quelles que soient les interactions variables que l'on peut rencontrer dans les différentes compétitions (public, vent, bruit, pulsations cardiaques, place occupée, concurrence directe, performance à ski ou méforme à ski, croyances personnelles, objectif final ou partiel...). On comprend que les facteurs variables sont nombreux et qu'ils ont tous une influence directe sur le comportement exact attendu.

Les organisations que nous allons mettre en place à l'entraînement ou en compétition vont renseigner nos habiletés mentales. Une succession d'échecs à l'entraînement aura des influences néfastes sur l'adoption des bons comportements en compétition. On va craindre l'approche du pas de tir qui devient une sanction plus qu'une phase d'expression compétitive. C'est pourquoi je ne laisse jamais un athlète cumuler à l'infini le nombre de balles tirées. Je l'engage à se fixer un projet de tirer dix cartouches, partir skier, revenir et tirer une balle sur deux, repartir et passer devant le pas de tir sans tirer, en se contentant de se positionner seulement, et s'imaginer tirer les yeux fermés pour voir les cibles tomber

mentalement... Je lui propose une variété importante de situations afin qu'il change de point de vue, qu'il s'adapte à de nouveaux comportements, car rappelez-le-vous : « L'entraînement, c'est créer des désordres pour que l'athlète se réadapte au niveau supérieur. » Donc, si l'athlète n'est plus performant dans un système, s'il s'installe dans un cercle vicieux, c'est ce cercle qu'il convient de perturber. L'athlète verra alors certains comportements s'améliorer qu'il devra identifier aussi vite et finement qu'il est capable de le faire quand il dysfonctionne. Il va casser le cercle vicieux et faire naître un cercle vertueux.

Ces comportements, modifiés à l'entraînement, vont enrichir la base des habiletés mentales en lui apportant un nouveau référentiel gratifiant. Nous modifierons là les caractéristiques profondes en comprenant bien les moyens que nous avons mis en œuvre. Le premier est la prise de conscience que ce que l'on produit comme entraînement n'est pas performant et qu'il convient d'en modifier l'approche. Nous sommes déjà dans une compétence analytique développée.

Agir ainsi fait prendre **conscience** de ses **compétences**, même nouvelles, pour améliorer le niveau de **confiance**.

LES DIFFÉRENTES HABILITÉS

- **Habilités de base**
 - Objectif
 - Confiance
 - Engagement
- **Habilités psychosomatiques**
 - Réaction au stress
 - Contrôle de la peur
 - Relaxation ou activation
- **Habilités cognitives**
 - Imagerie
 - Pratiques mentales
 - Concentration
 - Distraction
 - Planification des compétitions

Dans le cadre de la compréhension des habiletés dont nous disposons, il convient de découper en trois groupes ces différentes habiletés. Elles demanderont à être travaillées différemment lors d'exercices particuliers ou à des moments particuliers. Le facteur commun sera la compréhension et la conscience de ce que l'on mobilise comme habileté à l'instant T.

Les habiletés de base

- **Objectif** : définir ses objectifs (qu'est-ce que je veux atteindre, pourquoi et comment est-ce que je veux l'atteindre et quand est-ce que je l'atteins ?).
- **Confiance** : comment évaluer ma confiance, comment la développer, sur quelles compétences et quels repères m'appuyer ?

- **Engagement** : je m'engage ! Quel est mon niveau d'engagement ? Que devrait être un engagement maximal en correspondance avec l'exigence de la contrainte ?

-

Habiletés psychosomatiques

- **Réaction au stress** : je gère mes émotions et je comprends les déclencheurs de ce qui me motive et de ce qui me paralyse. J'identifie le bon stress du mauvais afin de faire appel aux ressources nécessaires à leur contrôle ou à l'émergence des bons comportements.
- **Contrôle de la peur** : j'identifie ce qui me fait peur afin de comprendre d'où ce sentiment vient et d'admettre qu'il est aussi une source de motivation importante. Sans peur, sans crainte, un événement n'obtient pas un niveau élevé d'engagement. C'est souvent la peur qui nous motive, mais nous ne le savons pas ! Nous cherchons à nous faire peur dans la remise en question de ce que nous sommes et de ce que nous voulons être.
- **Relaxation ou activation** : deux habiletés fondamentales dans l'expression de la performance. L'activation va mettre en œuvre l'ensemble des autres composantes cognitives. La relaxation sera l'essence du ressourcement de la récupération. Il faut s'y engager comme dans une séance de qualité et chercher la relaxation en tant que récupération performante.

-

Habiletés cognitives (*La cognition est l'ensemble des processus mentaux qui se rapportent à la fonction de connaissance et mettent en jeu la mémoire, le langage, le raisonnement, l'apprentissage, l'intelligence, la résolution de problèmes, la prise de décisions, la perception ou l'attention.*)

- **L'imagerie** : le terme imagerie est employé de façon générique pour exprimer l'emploi, l'évocation et/ou la répétition « d'images mentales » au sens large (une action, un mouvement, une sensation, une odeur, une technique, un objet, un souvenir, un son, une imagination, quels qu'ils soient).
- **Les pratiques mentales** comportent différentes approches. Elles sont aussi variées que la curiosité et le contrôle de ses émotions, que les moyens que l'on s'approprie pour s'entraîner et que les buts que l'on se fixe.
- **La concentration** est l'une des habiletés que l'on cherche à développer au premier chef. C'est de la concentration qu'apparaîtra le résultat qualitatif.
- **La distraction** est l'agoniste direct de la concentration. Pourtant, il est nécessaire de développer sa capacité à se distraire afin d'apporter du relâchement et de faire naître la relaxation. Cette dernière va donner au corps un temps de repos durant lequel il se ressourcera et acquerra des compétences transversales (lecture, cinéma, sommeil, image de référence, besoins physiologiques...).
- **La planification** des compétitions permet d'organiser dans le temps le projet dans lequel on s'engage. Elle permet de se situer et de calibrer les différentes actions que nous devons accomplir. Une bonne planification est déjà une approche de performance fondamentale.

En lisant tout cela, vous vous dites : « Oh, là, là !! Mais j'ai tout cela à travailler en plus ? Pfff ! Je ne vais jamais y arriver ! » Rassurez-vous, vous développez une partie de ces compétences sans le savoir. L'entraînement, par exemple, est un moment où vous travaillez la concentration. Vous êtes plus ou moins concentré, mais

prendre conscience du niveau exact de concentration que vous avez développé à un moment donné est une habileté mentale. Celle-ci va élever votre niveau de conscience de ce que vous accomplissez naturellement afin de développer votre capacité de concentration. Les outils de ce développement seront : votre respiration, votre focus attentionnel, votre capacité à contrôler votre gestuelle, votre fréquence cardiaque, votre aptitude à définir exactement ce qui caractérise une concentration élevée... Cette prise de conscience de ce que nous sommes et de ce dont nous disposons permettra de définir ce vers quoi nous tendons à aller et comment nous allons y aller.



A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is the text "POURQUOI S'ENTRAÎNER ? L'ACTION DÉVELOPPE LA FONCTION" in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, the number "14" is displayed in white, bold, uppercase letters on a dark rectangular background.

**POURQUOI
S'ENTRAÎNER ?
L'ACTION DÉVELOPPE
LA FONCTION**

14

BUTS D'ENTRAÎNEMENTS ET RÉSULTATS

→ Le découpage des buts de maîtrise pour l'entraînement

but de maîtrise + but de maîtrise + but de maîtrise

BUT DE RÉSULTAT

Définir des buts de maîtrise renforce le sentiment de progression vers l'objectif, rassure sur ses possibilités, définit le chemin qui reste à parcourir en le balisant

Nous avons souvent évoqué l'entraînement pour développer nos compétences physiques. Et nous commençons à entrevoir les compétences mentales que l'entraînement physique développe ou les outils mentaux que nous utilisons à l'entraînement. La prise de conscience est déjà une forme d'amélioration des compétences que l'on identifie. Connaître et comprendre ce que l'on fait permet d'améliorer ce que l'on produit directement. Définir un but de maîtrise, c'est avant tout définir ce qu'est, a priori, « la maîtrise ». Celle-ci produit l'excellence quand elle est requise ou attendue.

L'entraînement nous renseigne sur ce que nous tentons de maîtriser en le pratiquant selon des protocoles réguliers variables.

Reprenons le tir en biathlon : est-ce que le tir en lui-même est une action simple ?

Le tir qui fait tomber les cibles 1 jusqu'à 5 est une succession de buts de maîtrise :

1

. Me relâcher à l'approche du pas de tir en étant encore sur les skis.

2

. « Switcher » de l'état de skieur à celui de tireur de précision.

3

. Observer le vent qui balaie le pas de tir.

4

. Savoir où se situe ma place de tir.

5

. Appliquer ma routine d'installation.

6

. Corriger ou non les éléments de visée en fonction des observations ou des consignes.

7

. Contrôler ma respiration et mon rythme cardiaque.

8

. Viser parfaitement la cible 1.

9

. Écraser la détente en contrôlant mon appui manuel.

1

0

. Valider le résultat.

1

1

. Respirer.

1

2

. Contrôler ma respiration.

1

3

. Viser parfaitement la cible 2 en rythme.

1

4

. Écraser la détente en contrôlant mon appui manuel.

1

5

. Répéter ainsi jusqu'à la cible 5.

1

6

. Me relever rapidement et reprendre l'activité ski en passant de tireur à skieur.

Cette liste identifie et scinde les différentes composantes de la phase de tir. Nous voyons bien que tirer n'est pas le simple fait de mettre une balle dans une cible à 50 mètres ! C'est une succession de buts de maîtrise appliqués en série dans un temps très court, qui ne doit pas dépasser les 25 secondes chez les meilleurs tireurs !!! L'entraînement décomposé sera une première étape pour bien

définir chacune de ces maîtrises. L'identification consciente de ce que nous produisons à ce moment est la garantie de l'amélioration des capacités cognitives. Nous créons des ancrages qui gravent dans notre psyché les comportements essentiels de base. À nous ensuite de les sublimer au moment de la recherche de performance.

Il faut aussi savoir se proposer des modes d'action variés afin d'améliorer son temps de réponse active. Aucune compétition n'adoptant un déroulement identique, il convient de varier les approches à l'entraînement pour pouvoir en retirer un maximum d'informations. En revanche, on est dans l'obligation de disposer d'une architecture solide de notre protocole de tir. Fort de cette ossature, on peut alors faire jouer les curseurs afin de proposer des réponses variées aux différentes situations qui vont se présenter inmanquablement durant la saison.

À l'entraînement, je vais reprendre tous les items précédents de mon ossature de tir et les faire varier un par un ou plusieurs à la fois. Par exemple :

1. J'arrive le plus rapidement possible sur le pas de tir sans travailler mon relâchement. Là, avec les moyens réduits dont je disposerai, je vais chercher à cumuler les facteurs relâchement et à « switcher » dans un temps très court.
2. Je cherche à rester concentré sur une performance globale ski et tir, même au moment crucial du passage sur le pas de tir, justement afin de mieux ressentir la dissociation qui doit s'imposer.
3. Cette fois, je ne prends aucun repère visuel pour augmenter ma capacité à ressentir les choses sur ma peau, à analyser le résultat selon des observations plus internes.

4. J'improvise selon ma situation, sur une place que je ne connais pas, j'en change à chaque passage.
5. Je fais varier ma routine d'installation.
6. Je corrige volontairement les éléments de visée, même si ceux-ci sont parfaitement adaptés au tir afin que je doive m'imposer une visée en modifiant mon axe intuitivement.
7. J'effectue un tir en apnée complète.
8. Je vise la cible 1 et je ferme les yeux pour tirer. Ainsi, je vais travailler sur le verrouillage parfait de mon corps.
9. Je travaille mon appui sur la détente par un tir tout en rapidité ou, au contraire, d'une extrême lenteur qui décompose le mouvement millimètre par millimètre.

1

0. Je ne regarde que la cible suivante sans me préoccuper du résultat précédent pour travailler sur un engagement psychologique vierge de tout parasitage (joie d'avoir réussi ou dépit d'avoir échoué).

1

1. Je change de rythme sur le tir en cours.

1

2. Je change de cible aléatoirement.

1

3. Je me relève et fais un départ sur ma jambe opposée au sens habituel afin de percevoir mon environnement différemment.

1

4. Je me donne à fond sur le tour suivant, comme si c'était le dernier, alors qu'il en reste deux à accomplir ainsi que deux passages au tir.

Nous voyons qu'il existe toutes sortes de stratagèmes pour faire évoluer nos compétences selon des approches différentes. Ce système est parfaitement valable pour l'ensemble des sports qui peuvent vous être proposés. Il est encore plus performant quand nous disposons d'une ossature, et j'attire votre attention sur la nécessité d'en disposer. Pour cela, il conviendra de vous organiser dans une forme de conformisme de base. À l'instar de l'apprenti artiste peintre qui apprend les techniques avant de développer son sens artistique profond et de le laisser s'exprimer sur la toile vierge, à l'aide de tous les outils dont il disposera. La technique au service de la créativité renforce le plaisir d'agir et encourage l'exploration de l'inconnu afin d'en faire émerger le véritable talent.

Agir ainsi nous fait prendre conscience que notre action dépend de la manière dont nous abordons les composantes, en séquence ou en continu, en interne ou en externe. Peu importe : c'est le cérébral qui organise et le corps qui répond, quelle que soit la sollicitation. Comme un gymnaste qui va travailler ses assouplissements pour augmenter sans cesse l'amplitude de ses mouvements, vous allez assouplir votre mental afin qu'il utilise au mieux les forces qui lui sont opposées. Varier les situations, varier les approches et les points de vue muscle votre compétence mentale et renforce sa rapidité de réaction.



A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is the text "DEUX PARAMÈTRES FONDAMENTAUX DE LA RÉUSSITE : LA CONFIANCE ET L'ENGAGEMENT" in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, there is a dark rectangular box containing the number "15" in white, bold, uppercase letters.

**DEUX PARAMÈTRES
FONDAMENTAUX
DE LA RÉUSSITE :
LA CONFIANCE
ET L'ENGAGEMENT**

15

LES PARAMÈTRES

- **La confiance**
(croire que l'on peut...)
- Il n'est pas certain qu'il y ait un lien de causalité entre la performance et le bien-être personnel ou la confiance.
- Le focus sur la qualité des gestes ou sur l'action à accomplir.
- **L'engagement**
La capacité à se mobiliser en temps et en moyen afin de proposer la meilleure réponse aux attentes de la performance.

La confiance est une donnée floue et évolutive. Elle n'émerge pas parce qu'on nous tape sur l'épaule en accompagnant le geste à la parole d'un : « Aie confiance : tu vas y arriver ! »

Cela a pour effet de vous donner un coup de klaxon, mais pas de vous engager dans une démarche construite qui augmente votre niveau de confiance. La confiance se construit sur l'appropriation et la maîtrise des stratégies, des savoir-faire, des connaissances, des événements compétitifs... Quand je dis qu'il n'y a pas de lien de

causalité entre la performance et le bien-être personnel, ou la confiance et la performance...

Confiance et bien-être personnel : la confiance est une donnée qui vous pousse vers de nouveaux horizons. C'est la confiance que vous avez en vous, en vos moyens, en vos outils ou en vos coéquipiers qui vous permet d'affronter les challenges. Le mot « affronter » est bien caractéristique d'un moment qui n'est pas forcément associé au « bien-être ». Le boxeur qui affronte un adversaire n'est pas dans une situation de bien-être. En revanche, il fait et accepte ce challenge parce qu'il éprouve un sentiment de confiance basé sur les entraînements, les commentaires de son entourage, de la presse, et surtout sur les réussites qui construisent sa carrière. Il accepte ce combat, car son adversaire est dans la même catégorie de poids que lui. Il s'engage parce qu'il se sait bien préparé. Il s'imagine même mieux préparé, plus fort, plus aguerri que lui. Il le fait parce que c'est sa vocation, son désir et son plaisir, celui qu'il nourrit à l'entraînement, qu'il alimente de ses combats, dans la joie de ses victoires ou dans la colère de ses défaites. S'il y a bien une donnée commune dans la victoire comme dans la défaite, c'est l'inconfort du combat, un moment où il doit donner le meilleur de lui-même. Mais, c'est avant tout la confiance qu'il a en lui qui va lui permettre d'enjamber les cordes, de monter sur le ring, de faire face à son adversaire, de le frapper au risque de le mettre encore plus en colère, d'affronter les coups, de supporter la douleur et parfois de le vaincre. Le combat, s'il en sort victorieux, lui apportera un degré de confiance supérieur et le poussera à s'entraîner à nouveau pour retrouver ce moment de grâce extatique où il lève les bras sous les « vivats » de la foule. S'il a perdu, à l'inverse, il peut perdre temporairement sa confiance et revenir à un état appelé « neutre ». Il ne sera pas effondré, mais il devra retrouver le sens de son action afin de se construire sur de nouvelles sensations, de

nouveaux ressentis et de nouvelles stratégies qui vont, peu à peu, rétablir un nouveau réservoir de confiance.

Nous venons d'évoquer les niveaux de confiance avant et après le combat. Parlons maintenant de la confiance durant le combat. Là, nous serons au cœur de l'action, pendant que le boxeur agit, lorsqu'il met en place ses enchaînements et construit sa stratégie. Il frappe de son uppercut, si puissant, et voit reculer son adversaire. Il prend confiance dans son geste et dans sa capacité à produire un effet attendu depuis tant d'entraînements. A contrario, si son uppercut tellement travaillé à l'entraînement, considéré comme sa force de frappe première, ne parvient pas à produire un effet de sape sur l'autre, alors le doute peut prendre la place de la confiance. Nous nous concentrons sur les gestes à exécuter et le focus attentionnel est dirigé sur leur accomplissement. Un athlète en confiance modifie sa technique pour l'adapter à cet adversaire qui contre magnifiquement cet uppercut ravageur. Il sait, en confiance, prendre ses distances et, de son jeu de jambes, revenir avec un direct puissant. Il est donc dans la conscience de ses compétences et dans l'élévation de la confiance puisqu'il continue à combattre, mais avec une stratégie différente. Le tennisman qui s'ingénie à frapper puissamment la balle, face à un joueur qui retourne magnifiquement, risque de s'épuiser physiquement, mais surtout mentalement. Sa stratégie du moment n'étant pas la bonne, le doute survient, un moment qui peut paralyser un joueur au lieu de lui imposer une autre stratégie, plus adaptée à son adversité.

C'est pourquoi je demande toujours aux préparateurs techniques et aux « coachs » physiques de varier les stratégies à l'entraînement, voire de diversifier, lors de l'entraînement, les contenus et les interactions afin que l'athlète développe ses capacités d'adaptation. De plus, quand les entraîneurs font un compliment sur une compétence, je leur demande toujours de l'associer à la nécessité

de créer de la performance dans une autre situation, c'est-à-dire de produire un autre geste en se servant des stratégies que l'on vient de mettre en place, pour produire celle qui est relevée et valorisée, là maintenant.

« Ton uppercut est précis et très puissant, c'est top ! Tu as vu comment tu l'amènes ? Tu te positionnes parfaitement au niveau de ton épaule qui descend bien, ton bassin est très verrouillé et ton geste est précis et rapide !! Et quelle puissance ! Maintenant, on va reproduire cette stratégie de positionnement sur ton direct ! »

L'athlète élève son niveau de confiance dans son uppercut, mais il prend aussi conscience que le geste est composé de plusieurs facteurs de positionnement, d'attention, d'engagement et de rapidité d'exécution qu'il maîtrise. Il transpose donc ces composantes dans l'autre stratégie liée au direct du droit, puis au direct du gauche. C'est l'identification des pratiques d'excellence qui permet d'élever la prise de conscience. Celle-ci accroît le niveau du socle de compétences et élève la confiance, mieux qu'un coup de klaxon. Analyser et comprendre, c'est automatiser l'athlète et rendre son attention disponible pour d'autres apprentissages et d'autres stratégies. Il ne devient pas un automate, qui répète le même geste dans des situations toujours identiques. Il devient un être conscient qui est capable de s'adapter et de varier ses réponses motrices en fonction des expériences qu'il aura vécues à l'entraînement. Plus sa bibliothèque est importante, plus il sera à même d'avoir une culture gestuelle, une réponse factorielle ou une adaptation émotionnelle aux différentes situations qu'il rencontre.

Nous sommes en train de travailler sa souplesse psychologique en nous concentrant toujours sur la situation antagoniste, sur le geste du bras opposé, sur le tir avec vent contre le tir sans vent, sur le jeu d'un adversaire qui monte au filet et le jeu à opposer à celui dans le

fond du court. Un athlète souple amortira plus facilement une chute. Il sera plus prompt à éviter le mauvais coup ou à se servir, comme en judo, de la puissance de l'adversaire pour mieux le faire basculer. Il n'est pas dans une stratégie d'évitement, mais dans un perfectionnement des composantes psychologiques. L'athlète mute en permanence. Il évolue. Il faut donc toujours lui proposer un autre chemin afin qu'il ne se lasse pas du parcours et s'enrichisse de chaque moment.

Puis vient le moment de l'engagement, corollaire immédiat de ce qui est décrit plus haut : l'engagement est ce qui pousse le navigateur à carguer les voiles de son navire. Christophe Colomb n'était pas serein quand il a pris la mer. Pourtant, il avait confiance en ses compétences de marin, en ses marins et en ses navires. Ce haut degré de confiance lui a permis de s'engager dans cette traversée qui, pour l'époque, était l'équivalent d'aller de la Terre à la Lune ! Cet engagement fort dans son projet lui était autorisé grâce à son très haut degré de conscience de ses compétences cumulées. Celles-ci lui ouvraient la possibilité d'écrire l'histoire. Il ne s'est pas engagé à aller quelque part, sur une terre connue, non : il s'est engagé à découvrir un nouveau monde pour élargir celui auquel il appartenait.

Cette démarche peut être la vôtre ! C'est en prenant conscience de vos compétences que vous découvrirez des territoires inconnus qui élargissent votre univers. N'oubliez pas que la carte n'est pas le territoire ! On ne connaît que ce que l'on a parcouru. Alors, ouvrez les yeux et définissez-vous un projet. Identifiez vos ressources et appropriiez-vous de nouvelles compétences afin de pouvoir devenir le leader de votre vie.

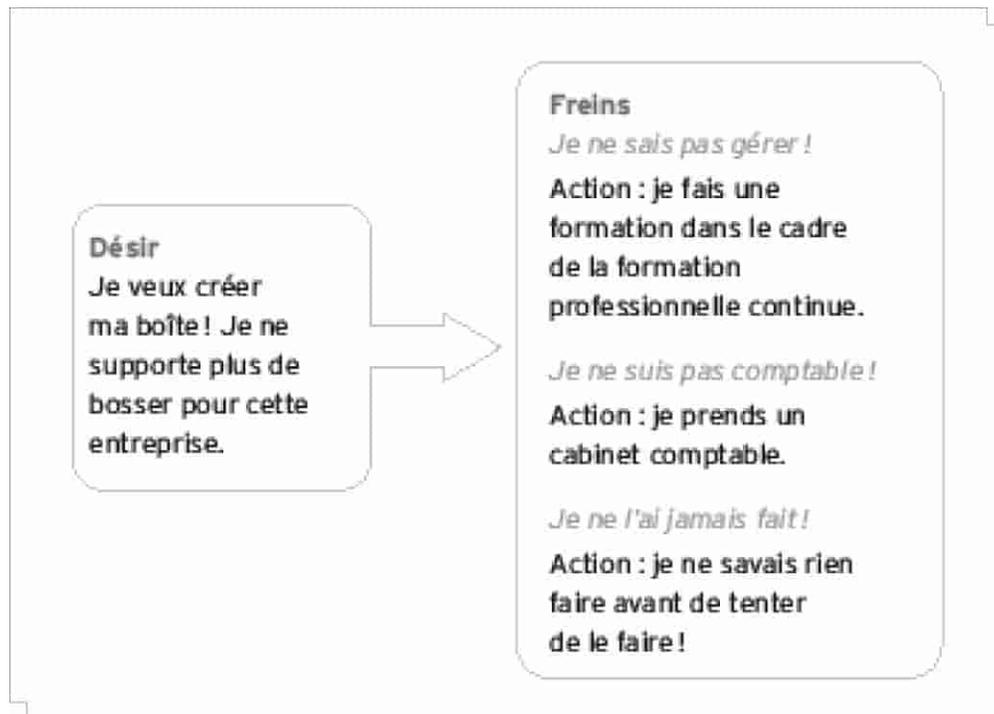
Le « leader » est celui qui marche devant, défrichant le terrain pour les autres, choisissant la direction, regardant au loin les repères qui le mèneront vers l'objectif final. Vous êtes donc le capitaine de votre

vie et votre vaisseau est la *Santa María*, à vous de choisir la destination et de larguer les amarres. Si vous préférez rester à quai, alors vous laisserez les conquêtes aux autres, les territoires riches de découvertes, les animaux fantastiques et les coffres d'or à ceux qui franchissent les mers. Ils reviendront plus tard et vous les suivrez dans leurs aventures contées, mais vous n'aurez pas vécu les vôtres. Vous devenez un suiveur, un auditeur de contes, qui rêve sa vie en fonction de celle des autres au lieu de mettre en place les paramètres de son évolution en fonction de ses aspirations justes.

On ne peut pas tous être Thomas Pesquet, ce spationaute qui resta six mois dans la station spatiale internationale de novembre 2016 à juin 2017. En revanche, on peut voir sa vie autrement, avec des projets à notre dimension qui nous élèveront et feront de nous un être épanoui. Avoir des projets, les entretenir, même s'ils paraissent un peu fous à ceux qui nous entourent, est un moyen de dynamiser sa vie. On dit d'ailleurs au sujet des projets que celui qui n'en a plus sombre dans la vieillesse. L'image peut sembler forte, mais elle est néanmoins assez réaliste. Un projet de vie, un projet professionnel ou un projet de voyage entretient l'énergie et motive celui qui le nourrit. Il donne un sens à ce que nous faisons au quotidien pour nous projeter plus loin dans un environnement qui nous fait rêver. Thomas Pesquet a certainement imaginé un jour de se retrouver en apesanteur. Il a construit son projet comme un rêve de gosse. Il y a probablement eu beaucoup de personnes autour de lui pour lui expliquer que c'était irréaliste, et pourtant il l'a fait. Il s'est donné les moyens sur le long terme, mobilisant toutes ses ressources mentales, intellectuelles et physiques pour atteindre la stratosphère. Quel meilleur exemple pour nous tous que le parcours unique de ce garçon qui, par un rêve personnel, a réussi à illuminer l'esprit de millions de personnes pendant de longs mois de solitude spatiale ?

Un plombier peut évaluer ses compétences en conscience. Il prendra confiance et créera son entreprise au lieu de rester chez son patron acariâtre.

- Il sait tout faire en plomberie.
- Il connaît ses clients et leurs attentes.
- Il a su apprendre.
- Il applique les techniques.



Voilà un plombier qui passe en mode leader. Il prend sa carrière professionnelle en main et décide de réorganiser sa vie afin de s'épanouir au mieux. Pour ce faire, il a décidé d'agir en réaction à une situation dans laquelle il ne parvenait plus à se projeter. Cette réaction a provoqué son désir de traverser son océan. De ce désir, il

fait naître une proaction qui lui permet d'identifier ce dont il dispose et ce dont il ne dispose pas. Il pourra ainsi répondre par anticipation aux besoins de son projet.

Il s'agit d'une évolution simple, d'une stratégie connue. Mais souvent, nous nous empêchons d'agir, trop conscients de nos incompétences et pas assez de nos savoir-faire et de nos savoir-être. Il existe aussi une autre approche encore plus enrichissante, plus gratifiante et plus épanouissante : celle d'être ou de devenir le meilleur dans notre domaine. Quelle suffisance ! Quelle prétention ! Quelle arrogance ! Voilà la sanction sociale qui tombe ! Je veux être le meilleur, celui qui réussit : un désir honteux parce qu'il véhicule comme imaginaire la suprématie. Il ne peut y avoir de supérieur à la norme sociale que celle que la société décide pour vous. Là, vous vous exonérez de cette norme pour découvrir ce qui sera votre nouveau planisphère.

« Je veux devenir le meilleur plombier de ma ville ! »

Pour atteindre son objectif, ce plombier devra définir les repères qui identifient le meilleur plombier :

- Sa formation ;
- Ses compétences ;
- Sa réactivité ;
- La qualité de son service ;
- La garantie qu'il apporte ;

- Le service « plus » ;
- La mise en concordance entre les techniques innovantes et ses pratiques (apprentissage permanents) ;
- Ses outils.

On comprend bien que celui qui a cette vision définira un cadre d'expression qui lui est plus profitable et l'épanouit davantage que celui qui reste dans un domaine connu et appris durant son C.A.P.

C'est aussi pour cela que des validations professionnelles ont été créées (comme le meilleur ouvrier de France en boulangerie, en cuisine, en pâtisserie, etc.). Ces domaines permettent de devenir un autre, même lorsqu'ils semblent « finis », qu'il n'y a plus d'innovations à maîtriser ! Rien n'est jamais fini ! Tout évolue et est en mouvement. Il faut monter dans le train et ne jamais descendre en gare. Le voyage sera long, mais il sera beau !

A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The image is used as a background for text.

**LA CONCENTRATION :
UN ÉLÉMENT
FONDATEUR
DE LA RÉUSSITE**

16

LA CONCENTRATION

Engagement conscient ou inconscient dans les activités perceptuelles, cognitives ou motrices avant, pendant et après la production de performance.

- ➔ Important : le système de traitement de l'information comprend des limitations du nombre des activités simultanées.
- ➔ Ce qui induit que plus il y a de consignes perceptuelles, moins l'individu est capable de porter son attention sur un point avec cohérence et un traitement optimal de l'information perçue.

La concentration

Au sens premier, la concentration est l'action qui consiste à ramener au centre tout ce qui est primitivement dispersé. C'est l'état de ce qui est réuni.

Nous allons aborder le vaste sujet de la concentration, vaste parce qu'il comporte plusieurs volets, notamment :

1. Le geste technique que nous accomplissons (apprentissage moteur) ;

- 2.L'objectif que nous cherchons à atteindre (vision) ;
- 3.La communication de l'autre (connaissances et interprétations) ;
- 4.Soi-même (ressentis, sentiments, émotions...) ;
- 5.L'autre (empathie).

La concentration est donc un état comportemental dans lequel on fait appel à nos sens (vue, odorat, audition, goût, kinesthésie) afin de les focaliser sur un comportement, une action, un apprentissage, une réponse ou une interaction. Il vous sera difficile de suivre une conversation tout en lisant la revue *Point de vue, Images du monde*, tout comme il vous sera difficile de danser la Macarena sur un ring de boxe face à un champion du monde énervé. Plus sérieusement, on vous passe tous les jours des messages sur vos comportements au volant qui doivent être concentrés sur la conduite et non pas sur l'utilisation simultanée du portable. La concentration au volant demande une utilisation optimale de plusieurs facteurs :

- La vue ;
- Le pilotage (kinesthésie) ;
- La mémoire (*cogitum*, interprétation des distances, des signaux, des feux, des passants...).

Nous avons tous déjà exploré les limites de la concentration quand nous essayons d'effectuer deux tâches précises simultanément. Le résultat n'est jamais probant. L'une des deux tâches sera moins bien réalisée et, souvent, on échouera dans son accomplissement. En trail, ou en ultratrail, il survient des accidents comme des entorses

de la cheville ou des chutes dans les descentes quand les coureurs ne sont plus concentrés sur ce qu'ils voient et laissent leurs yeux ou leur esprit divaguer. Si le coureur pense à autre chose ou discute en diluant sa concentration, son regard ne peut plus analyser le relief. Sans cette concentration sur ce qu'il voit, il n'y a plus de mobilisation du système réflexe et la blessure survient. Ce manque de concentration induit une incapacité à porter son attention sur un point particulier qui nécessite un traitement optimal de l'information.

La concentration est un fil conducteur qui permet d'isoler les comportements performants en réponse à une sollicitation. Il peut alors survenir des pensées parasites qui provoquent une déconcentration passagère ou continue. Il est alors impératif d'en prendre conscience et d'y apporter une réponse immédiate. Voilà un paradoxe comportemental, puisque nous nous sommes déconcentrés et que, paradoxalement, nous prenons conscience de cet état pour y apporter une modification comportementale. Nous nous déconcentrons donc de notre propre déconcentration par cette prise de conscience. La concentration est un isolement plus ou moins perméable aux stimulus extérieurs. Le cas d'une adversité directe, dans un match de football par exemple, est bien un isolement imperméable. On est concentrés sur ce que l'on fait, mais aussi sur les comportements des adversaires pour se focaliser sur les aspects fondamentaux du jeu. Le joueur ne se focalisera pas sur les chants des supporters ou la couleur du ciel qui s'assombrit, sinon il risque de laisser passer l'attaquant et de voir le score s'alourdir.

Les stratégies d'accompagnement

Le discours interne positif est un levier important de la concentration. Il décrit ce que nous faisons et la manière dont nous le réalisons. Il est évident que le joueur qui optera pour un discours interne négatif : « Je suis nul, j'arrive pas à bouger aujourd'hui ! » ne parviendra pas à s'exprimer correctement.

Il est probable qu'avec un discours de ce type l'activité de performance soit dégradée et déconcentre l'athlète en faisant naître une émotion parasite de colère ou de dégoût ! On se concentrera sur les aspects opérationnels, les règles, les attentes, qui nécessitent les bons comportements pour faire émerger la performance à l'instant T. En concomitance avec les règles opérationnelles se mettront en place les stratégies évaluatives de ce que nous produisons. Il faut être bien conscients de ce que nous faisons pendant nos phases de concentration pour être capables d'évaluer la qualité de la production d'activité. Être apte à produire une imagerie mentale positive permet de s'opposer aux imageries parasites inadaptées. Les stratégies de conseil seront de bons outils pour se référer à ce qui fonctionne et à ce qui est performant. Suivent les conseils, les consignes du coach, pendant lesquels nous devons rester concentrés sur le contenu du message, et leur application permet de nous centrer sur l'action à accomplir. On décentre sa focale sur le coach, temporairement, sans perdre le fil de ce que nous produisons, pour intégrer au plus près une consigne améliorant notre réponse active.

Par exemple : le tir en biathlon

Bien que cette discipline ultracomplexe demande une concentration optimale, à l'entraînement, on pourra travailler des stratégies d'approche différentes de la concentration.

1. On se concentre sur la rupture des habitudes. Cela permet de comprendre par antagonisme les modus operandi usuels.
2. On se concentre sur le tir spontané ou sur la variabilité qui apporte de la créativité (vitesse, sens du tir, cible choisie...).
3. On se concentre sur la prise de risque (la vitesse d'exécution, la rapidité de mise en place, la rapidité de départ...).

Cela évite la persistance d'un système applicatif unique alors que les facteurs de la compétition ne sont jamais les mêmes (plus de vent, mauvaise neige, objectif élevé, événement important...). Toutes ces approches de la concentration augmentent le niveau d'application technique. Ce sont de nouveaux apprentissages moteurs qui vont enrichir votre boîte à outils, à condition de vous concentrer au maximum sur leur acquisition.



A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is the text "L'ATTENTION OU LA CONCENTRATION EST UNE CAPACITÉ LIMITÉE" in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, there is a small black rectangular box containing the number "17" in white. Below this box, there is another larger black rectangular box, partially cut off at the bottom of the image.

**L'ATTENTION OU LA
CONCENTRATION EST
UNE CAPACITÉ LIMITÉE**

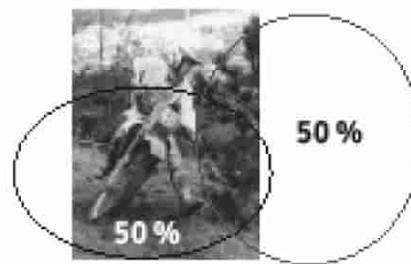
17

L'ATTENTION : UNE CAPACITÉ LIMITÉE

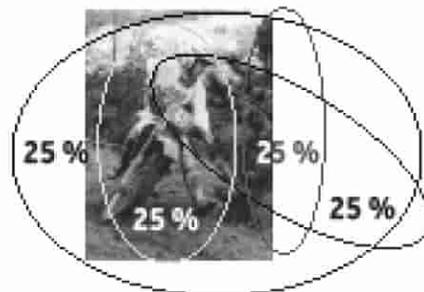
1. Focal global



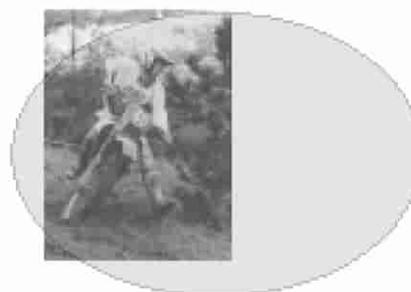
2. Semi-focal



3. Focal complexe



4. Focal diffus



Sur l'image 1, le pilote a un focus global. Il pilote, mais son esprit ne définit pas une stratégie prioritaire dans ses actes. Il enchaîne les virages en spéciale, laissant son esprit réaliser naturellement les actions réponses selon les contraintes de sa discipline. Ceci n'est pas forcément inadapté et peut générer des comportements très

efficaces, puisqu'il bénéficie de son expérience et de l'automatisation de ses comportements successifs.

Sur l'image 2 en haut à droite, il se concentre uniquement sur l'appui de sa roue avant et sur l'arbre qu'il doit contourner, sans se concentrer sur la poignée de gaz qu'il doit utiliser avec douceur, au risque de faire dérapier sa moto et de perdre l'adhérence. On comprend bien que le risque de répondre incorrectement est plus important que sur l'image 1.

Sur l'image 3 en bas à gauche, il multiplie les points d'attention sans vraiment savoir sur quoi se concentrer en priorité. Il divise sa concentration en secteurs et perd le fil de l'essentiel. C'est souvent le cas d'un pilote qui manque d'expérience. La somme des expériences est l'un des concepts de la performance, à condition de les avoir intériorisées en apprenant de ce que l'on a produit. Pour comprendre, il faut s'être concentré en les exécutant.

Sur l'image 4 en bas à gauche, le pilote ne pense pas vraiment à ce qu'il fait à l'instant. Il peut laisser divaguer sa concentration sur l'objectif à atteindre (terminer au plus vite la spéciale) plus que sur l'action qu'il est en train d'accomplir. C'est la production successive de bons comportements en restant concentré qui produit la performance, et non la concentration sur la ligne d'arrivée qu'il faut passer.

CONCENTRATION OU FOCALISATION

Capacité à se fixer sur une action ou sur un point

Traitement de l'information cérébrale
Interprétation : ce que je vois,
sens, ressens et ce que je vais faire.



Zone de focus précis
(l'arbre à contourner)

Zone de focus global
Virage suivant
Banderoles
Obstacles lointains

Zone du regard
Trajectoire
Qualité terrain

Ici, le pilote exécute ce passage en phase de concentration sur ce qu'il voit devant lui. Son regard est posé sur ce qu'il doit interpréter et qui lui demandera une réponse motrice optimale. Ce qu'il est en train de faire : pencher sa moto, contrôler sa commande de gaz, tendre sa jambe, positionner son buste et poser son regard, il l'a analysé deux secondes avant. Il agit déjà concentré sur ce qu'il fera 2 secondes plus tard, 20 mètres plus loin. Il est l'interprète concentré d'une partition complexe qui se renouvelle jusqu'à la ligne d'arrivée.

Pour améliorer cette compétence à se focaliser sur la perfection de chacune des actions que l'on effectue, on pourra utiliser une vidéo de l'action ou une photographie et s'interroger sur ce que l'on interprétait à ce moment-là. On reconstruit, a posteriori, l'action que l'on exécutait et on cherche à comprendre comment elle s'est construite, d'où elle vient, sur quoi on interagissait à cet instant (je

contrôlais la poignée des gaz, je changeais mon positionnement sur la selle, je posais mon regard au-delà de l'arbre à contourner, je tendais ma jambe pour contrebalancer l'équilibre...). Comprendre cette succession d'actions parfaitement exécutées est aussi fondamental dans la construction de la performance que de comprendre ce que l'on n'a pas su faire correctement. La différence se situe sur l'identification des comportements performants et sur leur construction afin d'améliorer notre socle de compétences. Faire référence à ces informations stratégiques, dans la mesure où elles construisent l'action, permet de diminuer le stress en se concentrant sur le bon geste et sur la façon de le faire apparaître. La conclusion de cette présentation sera la suivante : **en agissant ainsi, on portera son attention sur ce que l'on fait, comment on le fait et les bons résultats, au lieu de se concentrer sur ce que l'on craint.**

C'est exactement ce que votre moniteur d'auto-école vous apprenait quand il vous disait de poser votre regard là où vous vouliez amener votre véhicule. Regarder le fossé aura tendance à vous emmener vers lui, grâce à la mise en concordance de vos gestes avec ce que vos yeux observent. Ceux-ci seront influencés par le stress de l'approche du fossé, au lieu d'appliquer ce qu'il convient de faire pour s'en éloigner.

Nous devons nous concentrer sur la direction à prendre plus que sur le fossé qui jouxte notre chemin de vie. Bien sûr que les incertitudes sont nombreuses, bien sûr qu'il y a des paramètres que nous ne maîtrisons pas, mais notre construction, nos compétences mises en œuvre ici et maintenant et de manière efficace nous conduiront à demain. Nous pourrons ainsi évoluer en conscience, forts de ce que nous faisons et en adéquation avec nos moyens du moment. Nous nous concentrons sur ce que nous faisons, sur l'endroit où nous voulons nous rendre et sur les moyens qui seront nécessaires pour y aller, plutôt que sur les obstacles que nous rencontrerons

immanquablement. En effet, beaucoup d'entre nous ne voient que les obstacles à franchir sur un chemin, mais ils oublient que celui-ci nous mène avant tout vers un autre nous-même plus confiant, plus épanoui, plus fort et mieux armé.

Le chemin du lendemain sera différent de celui d'hier. À nous de nous former en permanence afin de le parcourir au mieux, munis de nos nouveaux comportements qui évoluent sans cesse et dont nous devons prendre conscience. Ce sont ces comportements qui, s'ils sont bien intégrés, nous pousseront vers l'évolution. Nous deviendrons meilleurs mentalement, plus agiles, plus forts, plus responsables de nos actes. Nous nous améliorerons dans les réponses apportées aux contraintes que nous rencontrerons.

C'est pour cela que la fixation d'objectifs personnels pour baliser notre aventure sera le point de départ de notre mise en mouvement. Ces objectifs sont une projection de nous dans le futur, de ce que nous allons accomplir et de ce que nous allons en retirer. Un autre nous-même va apparaître à chaque objectif atteint. Ainsi, nous progresserons vers un idéal personnel. Nombreux sont les individus qui ne se fixent aucun objectif.

Ceux qui n'ont aucun objectif n'en cherchent pas parce qu'ils ne se sentent pas capables de modifier leur fonctionnement, leurs comportements ou leurs apprentissages, parce qu'ils ont toujours agi comme ça, appris comme ça (ceci est expliqué plus loin dans l'utilisation des niveaux logiques).

Ceux qui ont un environnement dégradé et n'entrevoient même pas d'objectif n'ont qu'un seul et unique but : survivre dans cet environnement. C'est un objectif contraint qu'ils ne maîtrisent pas. Cela génère du stress, de la colère, du rejet social et, pour finir, un dégoût généralisé qui les empêchent de voir qu'ils sont aussi compétents que les autres. C'est leur enfermement qui les rend

inopérants, causé par un manque de structures éducatives cohérentes, d'encadrement parental, d'accès à l'instruction qui créent une vision positive d'eux-mêmes. Cela se retrouve aussi dans l'entreprise où la hiérarchisation et l'administration empêchent de nourrir un objectif personnel qui pourrait nuire à l'objectif d'entreprise. Pourtant, un collaborateur qui serait dans une stratégie d'objectif de perfectionnement, de croissance, d'amélioration de ses *process* opérationnels ferait progresser son poste, sa fonction et, de ce fait, l'entreprise. Bien souvent, la hiérarchie voit cela comme un manque de conformisme et un désir de rompre avec les valeurs des autres, alors qu'au contraire c'est revenir à l'essence même du projet initial du créateur de l'entreprise : croître !

Un être en croissance est un être en mutation permanente, cellule divisée après cellule divisée. Une cellule, une fois finie, n'a plus qu'une chose à connaître : sa propre destruction. C'est pourquoi un individu qui se projette toujours vers sa propre croissance intellectuelle ou physique sera en mutation cellulaire régénératrice ! Il se nourrit du présent pour sa projection dans son futur ainsi mieux construit, mieux armé et plus fort. Encore faut-il qu'il se fixe un objectif !

Socialement, lorsque nous avons connu l'arrivée de la Covid-19, nous avons pris conscience de notre faiblesse par rapport à l'impréparation générale de notre État, au sens étatique du terme. Quand sont apparus les premiers cas en Asie, il aurait dû se donner pour objectif immédiat de protéger sa population, son environnement et ses industries. Or, aucun objectif n'a été défini ! Pas de timing, pas de date, pas de fermeture des frontières ! Pas de prise de commandes de produits nécessaires à la lutte et à la protection contre cet agresseur minuscule. Nous n'avons rien projeté, rien organisé, pensant à tort que nous passerions à côté du fossé. C'est un peu comme un boxeur qui ne préparerait pas son combat de

championnat du monde cette année, trompé par son staff technique qui lui a dit que : « Puisque tu as gagné par forfait il y a dix ans, tu n'auras pas besoin de te fixer un objectif de préparation. Tu disposes toujours de tous les moyens pour vaincre ton adversaire. De plus, il est probable qu'il ne se présente même pas !! C'est presque certain ! »

Une fois les deux boxeurs sur le ring, le staff est bien embêté, car l'adversaire est tellement coriace qu'il gagne les trois premiers rounds sans que le concurrent ait été capable de le toucher une seule fois ! Pire, le staff tergiverse et, round après round, ne fixe aucun objectif technique à son boxeur perdu et sonné.

C'est là que notre État nous a confinés, sans nous donner aucun objectif ! C'est comme si notre boxeur était monté sur le ring sans connaître le nombre de rounds ! Il sait qu'il peut mourir sous les coups, mais il doit tenir ! Il pense qu'il y aura 12 rounds mais, arrivé au onzième, on lui annonce : « Allez, encore 12 ! Serre les dents. » Il se bat, il tient le choc, confiné dans cet espace restreint, et essaie de ne pas prendre le coup de trop, celui qui l'enverrait au tapis. Au bout de 23 rounds, il revient, complètement désabusé et presque inconscient dans son coin. Là, de nouveau, on lui annonce 12 rounds de plus ! À cet instant, il déclare forfait et abandonne son comportement valeureux et combatif pour se fondre dans la masse de ceux qui ne combattent plus. Il néglige le combat et le quitte, faute d'une perspective claire et atteignable.

Cette métaphore nous renseigne sur la difficulté qu'ont connue tous les citoyens qui ont été confinés sans un objectif clair dans lequel ils pouvaient se projeter. Ils ne parvenaient pas à s'organiser psychologiquement et à mettre en place des moyens pour lutter contre cette contrainte inconnue. L'inactivité laissait libre cours aux pires cogitations. Bientôt, les comportements les plus enfouis ont

réapparu chez un grand nombre : colère, désabusement, rupture avec les règles communes, délation, esprit critique, théorie du complot sont arrivés très vite ! Tout cela parce qu'il n'y avait aucune adhésion aux valeurs du leader et surtout aucun objectif cohérent et identifié auquel s'accrocher.

Nous le voyons, la définition d'objectifs apparaît dans tous les secteurs de nos vies à quelque moment que ce soit. Des micro-objectifs journaliers construisent des objectifs hebdomadaires qui bâtissent un objectif annuel dans lequel nous nous fondons pour croître et nous améliorer.



A grayscale photograph showing the back of a man's head and neck. The hair is short and dark. The background is a dark, solid color. The text is centered over the back of the head.

**LA BONNE CONCENTRATION
SUR LE BON OBJECTIF**

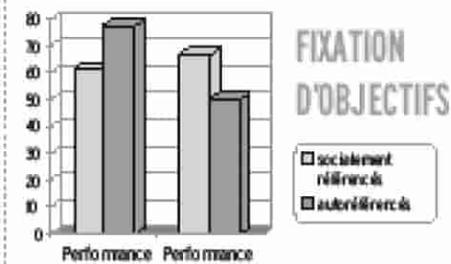
18

ÉLÉMENTS CONCOMITANTS PRÉCOMPÉTITIFS

→ Meilleure performance * → Moins bonnes performances

- ▶ Niveau de préparation variable
- ▶ Conditions de réalisations variables
- ▶ Enjeux perçus variables

- Stratégie de planification
- Imagerie mentale
- Discours internes



L'autoréférencement des objectifs donne de meilleurs résultats

Lorsque l'on s'engage dans un projet sportif, social ou professionnel, il existe toujours deux faces sur une même pièce :

1. La meilleure performance et la pire performance.
2. La bonne préparation et la mauvaise préparation.
3. La bonne météo et la mauvaise météo.
4. La grande compétition et la compétition régionale.

Il existe autant de facteurs contraires que l'on trouvera de raisons de s'engager, d'actions à accomplir, de facteurs essentiels, etc.0

Pour limiter les influences contradictoires, il est impératif de préparer en amont chacun des objectifs à atteindre, quels que soient son niveau ou le degré de l'objectif. Cette organisation permet de se situer face à l'objectif puisque « **nous avons choisi** » de l'atteindre. C'est nous qui éprouvons, en conscience, un désir d'objectif pour baliser le chemin que nous parcourons. Mais quel est le chemin ? Est-ce vivre ? Ne vivre que pour manger, boire et respirer ? Ou alors est-ce dépasser ce stade primaire pour monter au niveau supérieur qui est celui de la sécurité ? Celle-ci n'est pas simplement réduite au sens « sécuritaire » du terme, mais s'entend plutôt comme un environnement stable et une bonne santé. Le besoin de sécurité est un secteur plus global qui inclut la sécurité corporelle, la sécurité au sens sociale, la sécurité environnementale, mais aussi la sécurité d'être préservé des agressions.

Ces deux premiers étages définis, nous envisageons le suivant avec convoitise : le besoin d'appartenance ! Celui qui nous lance dans la recherche de l'amour, d'amitiés ou de relations afin d'appartenir à un groupe, voire de le former soi-même avec d'autres. Puis vient le moment du besoin de reconnaissance personnelle, que nous voulons voir dans le regard que nous portons sur nous-mêmes, mais aussi celle que nous voulons voir naître dans le regard de nos pairs, de notre famille, de nos amis, de nos concurrents même ! Il s'agit là de la reconnaissance sociale qui nous lie à l'estime de soi.

Le dernier niveau nous portera au pinacle de l'accomplissement qui nous qualifie dans notre développement, notre équilibre et notre écologie personnels. Ces désirs sont fondés sur ce que nous renvoie le groupe : ses valeurs, sa taille, son comportement, son

intelligence collective, sa représentation, sa force, sa beauté, l'admiration qu'il provoque, sa pertinence, ce qu'il crée ou ce qu'il diffuse. À titre personnel, en 2005, j'ai assisté pour la troisième fois aux arrivées de l'UTMB. J'étais dans un état émotionnel incroyable, des larmes incontrôlées coulaient en permanence sur mes joues à chaque nouvelle apparition d'un coureur dans les rues de Chamonix. J'ai compris à ce moment que je désirais adhérer à ce groupe, non pas en raison de ce que les coureurs avaient accompli comme action, mais de ce qu'ils représentaient dans le groupe social qu'ils intégraient en terminant ce périple un peu fou. Ils devenaient des géants de leurs vies, et je voulais en devenir un aussi, juste à mes yeux, juste pour moi, juste pour appartenir, moi aussi, à ces explorateurs de l'infinie douleur.

J'avais assouvi mes besoins fondamentaux, installé dans ma vie sociale agréable avec un sentiment de sécurité que je reconnaissais dans mon environnement. Ma vie était confortable, sans plus, sans excès, sans véritable perturbation, et j'aurais pu continuer ainsi longtemps. J'appartenais au groupe des « silencieux confortables » dans lequel je ne me suis jamais reconnu. Il me fallait donc perturber mon environnement afin de coller au plus près à mes aspirations plus larges. Il me fallait d'autres valeurs, d'autres saveurs et du piquant pour me sentir exister dans le confort de ma vie. Je mangeais, je respirais, je buvais, je travaillais, j'étais en couple : « *what else !* » aurait dit un acteur bien connu ! Je ne bougeais pas ! Immobile dans ma jolie vie, je perdais le sens des limites, celles que l'on doit franchir pour exister plus « Grand », mais aussi le désir de révolution et le besoin d'exploration. Le groupe dans lequel j'évoluais ne me correspondait pas et il me fallait en trouver un autre plus en concordance avec mes valeurs et mes aspirations personnelles. Je devais faire bouger ce troisième étage qui me figeait dans une situation ne me correspondant pas, m'empêchant de trouver une

satisfaction dans le niveau supérieur : le besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

Cet engagement dans l'aventure de l'UTMB m'a demandé énormément d'efforts. J'ai réagencé mon existence autour de ce projet en prenant en compte les invariables que sont la vie sociale et la vie familiale et professionnelle, que je ne voulais pas sacrifier. J'ai bousculé mes plannings, réorganisé d'autres priorités, revu mes pratiques d'entraînement pour coller au plus près à la contrainte de cette discipline. C'était une gymnastique mentale permanente, afin de rester en équilibre et de ne pas détruire ce qui m'avait construit. Ce faisant, j'appartenais déjà en partie au groupe des trailers. J'en adoptais les comportements opérationnels et les codes vestimentaires à l'entraînement. Je modifiais mon alimentation. Je veillais scrupuleusement à ma récupération. Je variais mes séances d'entraînement afin de répondre aux contraintes que je subirais. J'étais déjà un trailer reconnu dans mon environnement personnel, à mes yeux, dans ma tête. Maintenant, il fallait terminer le projet en participant à l'épreuve fondatrice, celle qui allait me faire muter du stade d'individu au stade de « finisher » de l'UTMB. Il était temps de passer au stade supérieur : la reconnaissance personnelle.

Pour cela, il me fallait terminer cette épreuve et ne pas me contenter d'y participer. Je devais m'engager, me faire violence, dépasser mes limites et valider ma démarche. Il était impératif que j'obtienne une réponse gratifiante à tous les sacrifices auxquels j'avais consenti. Je m'installais ainsi dans le groupe des ultratrailers puisque j'avais terminé cette épreuve et que j'étais enfin reconnu comme « finisher », ce cercle restreint qui m'avait ému aux larmes un an plus tôt. Les autres, ceux qui s'étaient engagés comme moi, ceux qui avaient effectué des entraînements de mutants, ceux qui avaient fait d'énormes sacrifices, mais n'avaient pas franchi la ligne d'arrivée, ceux-là n'existaient pas dans le groupe. Ils n'y

appartenait pas encore et s'en sentaient exclus, ce qui nourrissait encore plus leurs désirs profonds de surpassement. Là, ils étaient redescendus au niveau inférieur, celui du besoin de sécurité, qui demande à faire le point sur ses compétences physiques et son insécurité mentale grandissante après cet échec.

Moi, de mon côté, je pouvais aspirer au dernier niveau, celui qui nous porte au pinacle de l'accomplissement et nous qualifie dans notre développement, notre équilibre et notre écologie personnels. Ces différents étages sont ceux définis par Abraham Maslow qui a créé une modélisation explicite de ces différentes strates.

J'avais élevé mon niveau de reconnaissance et je m'estimais appartenir à ce groupe, grâce à mes capacités, que je reconnaissais comme référentes. J'ai progressé et atteint ainsi mon stade de l'autoréalisation. Je définissais mieux mes compétences. J'avais élargi mon territoire et me connaissais mieux en ayant flirté par endroits avec mes limites, en les ayant largement dépassées à d'autres moments. Je prenais conscience de mon potentiel physique, mais aussi de ma capacité d'engagement et de mes compétences mentales et intellectuelles qui m'ont apporté cette source de bien-être.

Pourtant, dix ans plus tard, alors que j'avais évolué en pleine conscience dans ce groupe social, que j'y avais trouvé tant de satisfaction, je ne désirais plus qu'une chose : le quitter pour ne plus jamais y revenir. Est-ce moi qui avais mal évolué ? M'étais-je fatigué de ces courses extrêmes ? Les deux ! Mais les valeurs du groupe social avaient aussi changé. Nous n'étions plus dans l'aventure individuelle, mais nous entrions dans le phénomène de mode, celui qui pousse l'exploitation mercantile au maximum et le marketing à son plein régime. Je ne me reconnaissais plus dans cet environnement qui se dévoyait course après course, règle stupide

après règle inutile, obligation technique après réglementation à courte vue. Je ne trouvais plus de sens dans mon action au sein de ce groupe et ne partageais plus ses valeurs récentes, basées sur cette nouvelle population qui composait progressivement mon groupe. J'étais au départ de ma dernière épreuve et me demandais ce que je faisais là, regardant les autres sans me reconnaître, cherchant en moi ce que je venais chercher et ne trouvant que le vide d'une situation finie. J'ai arrêté après cette dernière ligne d'arrivée pour repartir à la recherche d'une nouvelle appartenance qui me donnerait un sens directeur vers ma nouvelle estime, ma nouvelle reconnaissance dans ma réalisation. J'étais en mutation et il n'y a rien de pire que la stagnation. Nous avons toutes sortes de besoins mais, comme ne l'avait peut-être pas identifié Maslow, ces derniers fluctuent et nous font bouger sur les étages de sa pyramide. Forts de nos expériences, nous nourrissons des besoins qui évoluent quand d'autres disparaissent. Notre personnalité s'affirme et notre sens de l'évolution nous devient plus personnel. Nous dépassons le sens de l'action pour ne plus être l'acteur d'une vie au scénario bien écrit, mais le scénariste d'une existence pleine d'expériences enrichissantes.

Les moments que nous avons connus lors du confinement, durant la crise de la Covid-19, m'ont fait apparaître que Maslow avait oublié une donnée fondamentale dans sa construction. En effet, dans la première strate, il parle des besoins physiologiques : « nourriture, boisson, respiration et sexualité ». Il oublie : « le mouvement », un besoin fondamental dont nous avons tous pris conscience sous la contrainte de ce confinement. Nous pouvons manger, boire, respirer mais, si nous sommes immobilisés, à terme, nous allons nous dégrader physiquement. Notre situation physiologique se détériore et notre système émotionnel finit par implorer à cause du manque de perspectives. L'action inhibe l'émotion, pouvoir se déplacer,

prendre l'air et élargir son horizon donne une perspective dans laquelle nos besoins précédents peuvent se développer et interagir.

Pour bien comprendre les facteurs précompétitifs, il faut d'abord savoir vers quoi nous allons et, surtout, pourquoi nous désirons si fort aller vers ce but que nous nous sommes donné. Le sens est un carburant important, car il nourrit notre action et nous pousse sur un chemin vertueux. Ce dernier garantit la meilleure réalisation de notre stratégie de planification, qui nous situe au moment présent et nous interpelle sur ce que nous sommes, ce que nous représentons à cet instant et ce que nous désirons atteindre dans les mois ou les semaines qui arrivent, et plus loin encore dans les années futures. Nous ne pouvons nous engager dans un projet sportif important que si les deux facteurs besoins physiologiques et besoins de sécurité sont assouvis. La plupart des projets sportifs sont basés sur le besoin d'appartenance. Nous voulons appartenir à un groupe social (les coureurs à pied), puis nous voulons croître au sein de ce groupe pour y devenir un leader afin de passer au niveau supérieur : celui de la reconnaissance et de l'estime de soi.



Mal définir son projet sportif, c'est-à-dire appartenir à un groupe social qui impose des exigences fortes auxquelles nous ne pourrons répondre favorablement, risque de nous mettre en danger directement au niveau du besoin de sécurité et des besoins physiologiques. Je connais plusieurs coureurs qui ont détruit leur environnement écologique, c'est-à-dire leur équilibre fondamental, en ayant mal défini leurs stratégies de planification.

Par exemple, quand l'UTMB (des courses se déroulant en montagnes ou en environnement outdoor complexe) est apparu,

nombreux sont ceux qui se sont lancés comme projet d'y participer. Ils voyaient cela comme une aventure humaine, un moment de rêve, plus qu'une compétition à vocation chronométrique. Seul le désir de participer et de finir l'épreuve les animait. Souvent, ils échouaient. Souvent, ils terminaient réduits en bouillie, mais ils terminaient. Puis vint le temps de la monétisation des épreuves et de la création d'un stratagème complexe pour avoir le droit d'y participer. Ce n'était plus l'aventure humaine spontanée, mais la marchandisation du rêve.

Il se créa alors un système absurde de points qualificatifs. Il fallait participer à d'autres épreuves et les terminer obligatoirement afin d'obtenir un certain nombre de points pour avoir le droit de prendre le départ de l'UTMB. Le projet, le rêve était de faire l'UTMB avec le risque de ne pas le terminer. C'est cette notion de risque qui nous anime et nous valorise dans notre état de compétiteur. S'il n'y a pas de risque et que vous connaissez la fin du match, alors celui-ci n'a aucune saveur quand vous le vivez, encore moins quand vous le regardez. Les coureurs s'engageaient dans n'importe quelle compétition qualifiante au risque de s'épuiser, au risque de ne pas prendre de plaisir en y participant, au risque de se blesser le corps ou de se détruire le mental, tant ces courses sont difficiles psychologiquement au premier chef. Tout cela n'avait aucun sens pour les coureurs, même s'ils adhéraient à la règle commune par respect. La règle ne respectait pas l'intégrité des participants puisqu'elle ne se préoccupait pas de ce qu'elle imposait aux coureurs. Où est le sens profond de tout cela si ce n'est de satisfaire les organisateurs qui, ainsi, pensaient à tort se mettre en conformité avec les attentes légales alors qu'ils détruisent l'esprit de cet événement en démolissant les corps et le mental des « rêveurs » ?

Le besoin d'appartenance, plus fort que le sens perdu, poussait les individus à multiplier les courses et à mettre ainsi en danger les besoins physiologiques qui n'étaient plus du tout équilibrés.

1. Manque de récupération.
2. Perte d'éléments vitaux (sels minéraux, acides aminés, glycogènes...).
3. Fatigue profonde.
4. Manque de sommeil, irritabilité.
5. Manque d'appétit.

Le besoin de sécurité était, lui aussi, atteint profondément.

1. Impossibilité à maintenir ses équilibres physiologiques.
2. Perte de confiance.
3. Perte de sens (déséquilibres organisationnels).

Tout cela se produit parce qu'il faut faire ce que l'on nous demande même si cela ne correspond plus à ce que l'on désire ! Ce que l'on désire, c'est participer en conscience à l'UTMB au risque d'échouer, mais c'est à nous de définir, dans le cadre des éléments précompétitifs, les principes de la réussite (l'entraînement, les reconnaissances, l'alimentation, la connaissance du milieu...).

La fixation des objectifs fonctionne selon deux principes simples

1 *L'objectif autoréférencé* : c'est un objectif personnel qui se construit sur nos capacités manifestes à l'atteindre. Notre désir de le faire, notre compétence à le faire, les moyens physiques, techniques,

tactiques dont nous disposons, et enfin notre volonté à nous situer dans ce que représente cet objectif.

2 L'objectif socialement référencé : fait appel aux références des autres avant d'appeler nos références personnelles. « Je veux faire ce marathon parce que mes copains le font ! » C'est le principe de l'adhésion au groupe social, qui nous exonère de la compétence objective à le faire et peut-être même du désir personnel profond. « Je le fais parce que mon père pense que je peux le faire ». Le père nourrit un objectif et instille dans l'esprit de son fils ou de sa fille qu'il doit le faire parce que le parent estime qu'il peut le faire. Mais le jeune individu a-t-il envie de le faire ? Ou a-t-il envie de se conformer aux attentes paternelles ? Il est peu probable que l'athlète trouve sa satisfaction dans ce qu'il fait autrement que dans le jugement de celui qui l'a engagé à le faire. Son désir est alors privé d'une source de motivation personnelle importante qui est de faire l'action parce qu'on a envie de la faire ! Cette envie qui est nourrie par le plaisir qu'on éprouve à l'effectuer.

La définition d'objectifs

Définir son objectif permet de se « rêver plus loin ». Cela nous projette dans le futur en nous situant « mieux ici et maintenant ». Pour bien définir son objectif, nous l'avons vu plus haut, il faut déjà appliquer le principe SMART. Mais une fois celui-ci défini, nous entrons dans le protocole de l'écriture. Jusqu'à présent, vous viviez votre vie en étant acteur, vous fixer des objectifs vous fera passer au niveau du scénariste. Il convient alors d'écrire le scénario de votre

vie en fonction des buts à atteindre. Pour commencer, vous allez vous livrer à un exercice auquel nous ne sommes plus habitués : l'écriture manuscrite ! Pourquoi le faire de manière manuscrite ? L'action de prendre un stylo, une feuille blanche et d'y graver progressivement les contours de votre scénario personnel est pour beaucoup une gymnastique complexe. Alors qu'il n'y a pas si longtemps c'était le moyen unique dont nous disposions pour écrire et définir de manière lisible ce qui se cachait dans notre cerveau. Depuis l'apparition du clavier, nous avons du mal à écrire sur une feuille de papier. Pourtant, il ne vous viendrait pas à l'idée d'écrire sur votre clavier le texte d'une lettre d'amour ! Si ? Mince, tout fout le camp dans ce monde ! Sérieusement, quand vous envoyez une carte postale à votre grand-mère, il vous est impossible de faire autrement que de l'écrire vous-même en y mettant votre cœur, votre technique d'écriture qui vous reconnaîtra comme unique. C'est vers cela que cet exercice vous amène. Il vous définira selon votre personnalité profonde, en sculptant votre pensée sur ce papier, qui deviendra un réceptacle émotionnel du rêve caractérisé par cet objectif qui tient à cœur.

On dit : « qui vous tient à cœur », car le cœur est le système qui vous anime ! L'émotion est caractérisée par un cœur qui bat plus que par un cerveau qui s'active, bien que nous sachions que tout se passe au niveau cérébral. Là, vous allez prendre le temps de commencer en vous décrivant maintenant, à l'endroit où vous êtes, au niveau où vous vous trouvez, avec les moyens dont vous disposez et l'expérience qui vous a construit. Vous devez être capable de prendre ce recul nécessaire pour vous voir tel que vous êtes et commencer à vous situer dans ce projet afin d'évoluer et de devenir l'acteur de votre propre scénario. Petit à petit, vous allez cheminer sur le papier et écrire les scènes qui feront de ce film soit quelque chose d'intimiste, soit un blockbuster. Ne cherchez pas à

tout mettre en forme d'un seul coup, écrivez une trame et vous reviendrez créer des espaces d'ouverture avec la gomme, dans lesquels vous détaillerez vos actions plus précisément. Plus votre scénario sera riche et complet, plus il se déroulera facilement. Vous allez découvrir que votre bon sens méconnu est directement mis en pratique par le prisme de votre pointe de crayon. Quand on écrit sur soi, quand on écrit pour soi, on évite souvent les fioritures pour se concentrer sur l'essentiel. Puis vient le moment d'entrer dans le mode action qui vous fait jouer la première scène. Vous montez sur les planches et vous déployez, enfin, vos connaissances pour coller au plus près à ce texte si bien écrit que vous allez devoir si bien jouer. Chaque jour passant vous rapproche de votre objectif (prendre le départ de cette course, créer votre entreprise, avoir un enfant, devenir champion du monde, changer de travail, faire ce voyage...). Nous ne sommes que dans la phase de construction. Nous occupons le temps qui nous sépare de notre visée. Durant ce moment, plus ou moins long, nous évoluons et modifions nos comportements. Par exemple : je veux être champion du monde !

A. Je suis déjà champion de France.

- a. Je m'entraîne différemment pour mieux coller à mon objectif.
- b. Je cherche à améliorer les aspects logistiques.
- c. J'améliore ma culture globale pour mieux maîtriser mon environnement.
- d. Je travaille sur les aspects de la récupération.
- e. Je m'adjoins les services d'un kinésithérapeute.
- f. J'organise différemment ma vie sociale pour la mettre en concordance avec le niveau élevé de mes aspirations.

Nous voyons bien que la trame qui s'est définie naturellement impose une véritable vision de ce que sera le fonctionnement adapté pour atteindre un objectif aussi important que celui de vouloir être champion du monde. Maintenant qu'elle est définie, il faudra écrire ce qui correspond aux actions à accomplir, en séquences ou en concomitances. Par exemple : « Je m'entraîne différemment pour mieux coller à mon objectif. » Qu'est-ce que cela veut dire exactement ?

B. Je modifie mon approche de l'entraînement.

- a. Je fais de l'entraînement croisé pendant la phase de volume.
- b. Je travaille les entraînements de volume en incluant des séries d'accélération pour gagner en puissance ou en résistance.
- c. Je travaille différemment les séances de la phase technique. Je cherche à acquérir de nouvelles compétences. Je varie les durées, les environnements, les partenaires d'entraînements...
- d. J'identifie parfaitement mon niveau de récupération, les moments de ressourcement.

Cette liste est loin d'être exhaustive, et chacun saura la compléter pour mieux coller aux attentes que va imposer un rêve aussi grand qu'être champion du monde. En revanche, le soin du détail et l'approche fine des composantes de la performance seront les éléments fondateurs sur lesquels s'appuieront les réussites futures. Plus l'objectif sera difficile à atteindre, plus il demandera une définition précise du pourquoi nous voulons l'atteindre. Cette définition est communément appelée : la motivation. Elle s'exprime

par un mouvement qui nous met en action, dans le sens de l'animation psychologique, plus précisément au niveau psychoémotionnel. Nous sommes motivés si le projet a du sens et nous projette dans un avenir réjouissant ou valorisant. Il est bien compréhensible que nous ne puissions être motivés par un projet qui n'apportera aucun facteur réjouissant ou valorisant.

1 Optimiser son investissement dans sa pratique

La qualité de l'engagement dans sa pratique repose sur deux conditions essentielles :

- Savoir où il va (pouvoir se projeter vers un but à atteindre), fixation des objectifs. Ceux-ci nous situent dans le moment présent, avec notre niveau actuel, nos compétences, nos moyens, notre logistique.
- Savoir comment y aller (le chemin à parcourir, les conditions d'atteinte du but), association aux concepts d'entraînement et ce qu'ils apportent pour nous faire avancer dans notre évolution.

2 Savoir où l'on va et savoir comment on y va

Nous pouvons définir l'objectif à atteindre selon deux prismes :

- Notre vision, notre rêve sur le long terme (par exemple : participer aux Jeux olympiques, être champion du monde, battre un record du monde, être champion olympique...).

- Nos désirs ou notre vision à moyen terme (par exemple : me projeter, me qualifier pour le championnat d'Europe, monter en Coupe du monde de biathlon, devenir champion de France, conquérir un nouveau marché nord-américain...).

Nos objectifs à court terme (mes objectifs de la saison, mes objectifs du cycle de préparation ou, plus simplement, l'objectif réel de la séance...)

Se fixer des buts progressifs en chronologie (court et moyen termes) nous engage plus fortement dans notre programme que de se projeter uniquement sur un objectif final à long terme. Un objectif important, très éloigné, est d'abord flou et deviendra de plus en plus clair à mesure que nous allons nous en approcher. Nous manquerons de références consubstantielles à son atteinte, puisque nous ne nous serons pas évalués durant le chemin. Il faut rendre le chemin qui nous sépare du but prioritaire le plus gratifiant et le plus intéressant possible, afin de pouvoir maintenir un niveau élevé d'engagement. Ne pas nourrir ses rêves par des projections et des actions valorisantes va nous démobiliser progressivement. Nous serons alors de plus en plus désarmés face aux difficultés que nous sommes à même de rencontrer sur le chemin de notre unique objectif.

Nous pouvons procéder à rebours en partant de l'objectif à atteindre et revenir vers l'instant présent afin de positionner des événements (buts de compétences et de validations). On définira ainsi les étapes à passer pour poursuivre notre chemin vers notre rêve ultime.

Le fait de fixer des objectifs intermédiaires présente deux principaux avantages :

- Rendre le chemin vers l'objectif plus clair, car mieux balisé, nous mobilise vers des objectifs intermédiaires dynamisants. Par exemple, un podium en Coupe de France de VTT rassure et offre un véritable regard sur notre progression et les actions à accomplir pour persévérer dans cette progression. Terminer un trail de 70 kilomètres nous apporte aussi une certaine conscience de nos compétences et nous renseigne sur les moyens que nous devons mettre en œuvre pour disputer une course de 100 kilomètres.

Fixer des objectifs ne suffit pas. Il convient aussi d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre (en termes de quantité et de qualité des entraînements) et d'évaluer régulièrement notre progression. Pour cela, il est utile de tenir un fichier d'entraînement et d'y noter régulièrement ou d'archiver dans nos applications :

- ` Les objectifs visés, le timing, les moyens à mettre en œuvre.
- ` Les éléments qui nous renseignent (progrès techniques, physiques, qualité de notre investissement, progrès de performance), que ce soit ceux que nous retirons de nos entraînements ou des compétitions intermédiaires. Ce qui nous motive et, surtout, ce qui apporte un haut degré de satisfaction.
- ` Les éléments sur lesquels il est nécessaire de porter son attention (objectifs de compétence).0

Lorsque nous faisons appel à un coach, en tant qu'athlètes, nous devons être attentifs à divers paramètres. Nous devons bien renseigner notre coach afin qu'il puisse évoluer, lui aussi, dans la relation coach-entraîné. Nous nous engagerons plus facilement avec

un interlocuteur qui partage notre projet et, surtout, qui comprend mieux notre fonctionnement : social, professionnel, affectif et sportif.

Cette personne aura pour mission de nous amener progressivement à la définition de nos objectifs, en apportant son regard de professionnel et ses compétences techniques dans les divers domaines que sont la programmation, le développement cardiorespiratoire et les diverses composantes techniques opérationnelles. Un bon coach saura s'adapter à votre personnalité, c'est-à-dire à votre historique et à vos attentes. Ce n'est pas à vous de vous conformer à la manière dont il opère avec un autre individu. Ce dernier ne dispose pas du même patrimoine génétique, n'évolue pas dans le même environnement, ne dispose pas des mêmes possibilités techniques ou de la même constitution physique... autant de facteurs qui doivent imposer une individualisation dans l'approche de cette fameuse relation entraîneur-athlète.

Certains individus sont plus performants quand ils se fixent eux-mêmes les buts, d'autres préfèrent s'appuyer sur ceux que leur coach fixe. Ce référent crédible porte sur nous un regard objectif et bienveillant (l'idéal !). Un bon coach physique vous amènera à vous impliquer dans la stratégie de planification. Il cherchera aussi à vous impliquer dans votre autoévaluation et dans la verbalisation de ce que vous avez accompli. Il vous aide également à vous construire et à mieux définir votre identité d'athlète (celui qui agit et sa manière d'être dans l'action). On observe parfois des individus qui ont du mal à s'autoévaluer et, surtout, à se situer dans leur nouvelle posture d'athlète. Le coach pourra vous mettre en perspective par rapport à un athlète de haute performance afin que vous puissiez adopter les mêmes comportements opérationnels.

Vous pouvez aussi observer comment un athlète reconnu agit et évolue dans une discipline que vous pratiquez afin de mieux qualifier

ce que vous produisez et vos comportements référents. Ceci vous renseigne sur le chemin à parcourir, les investissements auxquels consentir et les moyens à définir. Vous ne serez jamais celui que vous copiez. Vous deviendrez celui que vous cherchez à devenir en adoptant les comportements qui vous conviennent. C'est pourquoi il faut observer les athlètes qui nous entourent, non pour reproduire et singer, mais pour évaluer ce que nous faisons objectivement par rapport à l'adversité que nous allons affronter. Nous connaître est fondamental afin de développer nos propres aspects fonctionnels et de nous y sentir bien parce qu'ils sont efficaces.

Être fort, c'est avant tout être soi-même.



Avoir un plan d'action dans sa définition d'objectifs

En début de saison, il est important de se focaliser sur deux ou trois objectifs simples et concrets (ce que j'appelle les objectifs de compétence) à réaliser dans l'année, puis de déterminer les moyens à se donner pour les mener à bien. Il convient aussi de revisiter régulièrement ces objectifs (et les moyens de les réaliser) pour maintenir la qualité de l'investissement (par exemple : rappel de la discipline et des contraintes qu'on a consenti à respecter pour

garantir la qualité de la préparation). Ressentir et analyser les contraintes n'est pas ce qu'il y a de plus valorisant et surtout de plus dynamisant. C'est pourquoi on doit rechercher dans ces objectifs des sources de satisfaction.

Certains d'entre nous connaissent des difficultés quand ils doivent s'entraîner ou participer à un événement alors que les conditions climatiques sont dégradées. Comprendre comment nous pouvons agir pour améliorer ce ressenti nous met dans une posture proactive. Nous pouvons le modifier et, au contraire, en faire maintenant l'une de nos qualités propres. Nous pouvons commencer par imaginer que les autres n'apprécient pas plus que nous ce temps pluvieux, froid, voire glacial. Seulement vous, vous avez pris l'initiative de vous améliorer dans ce compartiment en utilisant au mieux vos compétences, mais aussi en soignant votre matériel dans ces conditions. Cette stratégie devient un objectif de compétence qui vous donnera un avantage concurrentiel majeur et vous boostera quand votre regard se portera sur les visages contrits de vos adversaires.

Au cours de ma carrière, mon lieu d'habitation était souvent soumis à des conditions météo dégradées (Chamonix). La vallée où j'habite, étroite et enfermée dans un massif montagneux, retient les nuages, et je devais souvent m'entraîner dans le froid et la pluie. Je n'aimais pas plus le mauvais temps que les autres ! Loin de là ! Pourtant, je savais qu'en allant m'entraîner dans ces conditions je pouvais améliorer mes qualités techniques sur un terrain difficile, faire progresser mon matériel, trouver des stratégies vestimentaires adaptées qui pourraient améliorer mon confort et ainsi me permettre d'être optimal dans toutes les conditions. Je savais qu'en me « forçant » dans ce moment-là, alors que d'autres allaient préférer rester au chaud, je construirais un engagement fort et disposerais d'un capital mental supérieur à celui de mes concurrents. Petit à

petit, je fus reconnu comme celui qui avait « le sourire » quand la météo ne souriait pas ! Je partais avec un capital confiance important et j'imposais par avance une forme de crainte ou de respect aux autres.

Dans le tableau suivant, je montre par ce schéma comment nous pouvons comprendre précisément notre environnement. Quel que soit celui-ci, il existe une colonne « Contrôlable » et une autre, par opposition, dite « Incontrôlable ». Nous voyons bien que la météo est un facteur incontrôlable parce que nous n'avons aucune prise sur les éléments naturels qui, par essence, sont indomptables. Pourtant, nous pouvons nous organiser pour pratiquer au mieux dans un environnement dégradé. Cela va commencer par « s'apprendre à l'entraînement dans ce type de conditions ». Quel est mon niveau d'adaptation fonctionnelle ?

- Le matériel (sa qualité, sa respirabilité, son pouvoir couvrant, sa résistance aux intempéries, les bonnes chaussures, les bons pneus...);
- Mon corps (hydratation, surchauffe ou au contraire perte de chaleur, lucidité...);
- Mon capital technique (ma capacité à adapter mes comportements effectifs, mon dosage personnel, la gestion de mes comportements en fonction de la contrainte externe...).

OUTIL : LE TABLEAU D'ÉVALUATION

Contrôlable	Incontrôlable
Logistique	Météo
Matériel Hydratation Échauffement	Public
Stratégie de jeu + pluie	Arbitre
Entraînement par temps de pluie	Temps de transport et décalage horaire
1 jour par heure de décalage Mélatonine	Budget
Partenaires	Adversaires

The diagram illustrates the relationship between controllable and uncontrollable factors. A solid line with arrows points from the 'Incontrôlable' column to the 'Contrôlable' column, indicating that uncontrollable factors influence controllable ones. A dotted 'X' is drawn over the 'Incontrôlable' column, suggesting that these factors are not directly controllable.

L'entraînement, quelles que soient les conditions extérieures, va permettre une adaptation particulière de nos comportements, mais aussi de notre matériel. Ainsi, nous serons préparés à « **jouer avec plaisir** » même si les conditions deviennent insupportables pour le plus grand nombre. C'est d'ailleurs souvent ce petit détail qui fait la différence et permet à un athlète mieux adapté de prendre le leadership d'une compétition. Celui-ci, parce qu'il bénéficie d'un plus grand capital d'analyse, qu'il s'est construit durant les entraînements, disposera d'un meilleur facteur d'adaptation.

PROCESSUS D'ANALYSE

Événements	Actions	Pensées
Neige/qualité	Fartage	Dégagées
Reconnaisances Parcours	Regard Position Soleil Dénivelé	1 ^{re} porte haute 2 ^e porte basse...
Matériel Hydratation Échauffement	Point matériel	Je suis organisé
Heure de départ	Anticipation	Je contrôle
Heure H - 20	Échauffement Imagerie d'activation Dialogue interne positif	Imagerie préalable Concentration
Départ	Activation optimale	Libération

Il s'agit bien là d'une stratégie d'entraînement à fixation d'objectifs (exploiter son plein potentiel, quelles que soient les conditions météo). Il est important de veiller à conduire la fixation des objectifs par un plan d'action pour les atteindre : nombre d'entraînements essentiels, aptitudes à développer et critères d'évaluation des progrès, efforts à consentir de notre part en concordance avec les divers compartiments de notre vie (social, environnemental, affectif, professionnel).

Par exemple, si l'un de vos objectifs est d'améliorer votre résistance et votre vitesse ascensionnelle, vos diverses expériences ayant démontré que vous rencontrez des difficultés importantes dans ces secteurs, vous allez devoir programmer des séances spécifiques

orientées vitesse, donc force ou puissance en montée. Si vous ne programmez rien de spécifique, cela risque d'avoir pour conséquence que cet objectif soit très vite oublié et que le problème perdure l'année suivante. Vous vous écraserez toujours autant dans les montées et vous arriverez au sommet avec peu de satisfaction, en ayant perdu du temps dans vos relances.

Ces stratégies opérationnelles ont deux fonctions majeures :

1 Améliorer les aspects physiques et physiologiques dans ce compartiment précis.

Augmenter le potentiel mental par :



La satisfaction ;

L'engagement dans de nouveaux *process* ;

La confiance ;

Le changement ;

La réponse opérationnelle.

Il nous est nécessaire d'évaluer régulièrement notre progression dans nos objectifs, notamment au travers de tests à l'entraînement, mais aussi en analysant objectivement nos résultats en compétition (buts de compétences). Si l'atteinte des buts s'avère incertaine, il ne faut pas s'en effrayer. L'incertitude est aussi une motivation essentielle qui nous permet d'explorer de nouvelles stratégies ou de nouveaux territoires. Ces aventures balisées sont les facteurs de

motivation qui nous animent. A contrario, si nous opérons toujours de la même manière, dans un environnement connu, selon des protocoles éculés, nous nous démobilisons et perdons le sens de cette « crainte » qui booste notre désir d'engagement. Essayez d'imaginer prendre le départ d'une course en pleine connaissance de son déroulement et de son résultat ! Il est probable que votre désir d'engagement sera faible. S'il ne l'est pas à cet instant, il le deviendra rapidement avec le manque d'adrénaline produite par la fameuse « glorieuse incertitude du sport ».

Les buts de compétences doivent permettre l'émergence de la conscience de ce que nous sommes en train de réaliser. Ils sont décentrés du résultat final, mais concentrés sur l'opérationnel précis. Si l'objectif auquel vous êtes en train de participer ne vous permet pas de bien analyser ce que vous êtes en train de produire, mais vous contraint dans son déroulement, alors il conviendra de revoir ce que vous appelez « objectifs de compétences ». Il vous faudra réadapter l'entraînement (notre implication opérationnelle, le contenu des séances) ou réadapter les objectifs afin qu'ils correspondent au plus près à nos besoins techniques, physiques ou physiologiques. Nous allons progresser sur notre conscience et l'analyse personnelle de ce que nous faisons, comment nous opérons, comment nous nous mobilisons entièrement et si nous sommes en mesure de maintenir une stratégie. La satisfaction sera importante si nous sommes capables de bien connaître nos qualités et d'améliorer les points de faiblesse.

La plus grande de nos faiblesses est de ne pas connaître notre potentiel. Cette faiblesse influence notre confiance. Les paliers franchis nous renseignent et nous conduisent à de nouvelles références. C'est ainsi que nous progressons le mieux et obtenons des satisfactions générant des émotions positives, basées sur les sentiments profonds qui nous construisent.



A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The image is used as a background for text.

**COMPRENDRE
LA SÉMANTIQUE :
STRESS, ÉMOTIONS,
ÉTATS AFFECTIFS ?**

19

STRESS, ÉMOTIONS, ÉTATS AFFECTIFS

- Vivre des émotions = motivation à disputer des compétitions
 - ▶ Qu'est-ce qui me motive ?
 - ▶ Participer (Coubertin) ? Gagner ? S'évaluer ?
Se comparer ? Se dépasser ?...
- Compétitions = sources d'émotions multiples (positives/négatives)
- Émotions comme source de performance
- Émotions comme frein à la performance

Me définir ou me projeter dans un environnement compétitif a pour but de faire émerger des émotions positives. Nous voulons vivre des émotions. C'est ce qui nous différencie du monde animal. Faire l'amour est chez l'humain un moyen souvent plus important de vivre des émotions que celui inhérent à la procréation. Nous voulons nous sentir exister par l'expression de notre système émotionnel. C'est ce qui nous conduit, ce qui nous projette et nous emporte.

Nous trouvons là une réponse à ce désir de participer à un événement qui génère du stress. Le désir de vivre une émotion supplante le risque de connaître des stress importants. Paradoxalement, le stress, quand il est contrôlé, même s'il est important, sublimera l'émotion quand elle apparaîtra au détour d'un moment de grâce. Un athlète stressé, physiquement, par tant d'efforts consentis dans une course de fond, verra apparaître l'arche d'arrivée avec une immense émotion. Une émotion libératrice dans laquelle il sera plongé entièrement. Ce sont ces moments que nous venons chercher et que nous tentons ensuite de reproduire. En effet, s'il n'y avait que la souffrance masochiste pure de l'effort à peine soutenable, peu de coureurs se lanceraient dans des compétitions comme le marathon, le ski de fond, le vélo, l'Ironman, la navigation en solitaire, la haute montagne, l'ultratrail... Là, vous vous dites donc que cela ne s'applique qu'aux événements longs demandant un engagement fort ? Pas du tout ! Un 100 mètres en athlétisme est un moment d'une difficulté rare ! Comme un cyclo-cross, un lancer de javelot ou un saut en hauteur ! La difficulté de l'événement se qualifie par la somme des compétences à mobiliser et les moyens à mettre en œuvre. Dépasser les 2 mètres en saut en hauteur demande un niveau d'entraînement hors norme, un engagement maximal à l'instant de la production d'effort, une concentration millimétrée. Passer au-dessus de cette barre génère chez l'athlète une émotion immense, à la mesure de la dépense énergétique et mentale. Il atteindra un niveau d'extase seulement comparable à la grandeur des rêves qu'il a entretenus pour en arriver là. C'est cela qui motive à participer à des événements compétitifs.

Né au début du XIX^e siècle, lié à la doctrine du baron de Coubertin qui développe l'idée que le sport doit être pratiqué par le plus grand nombre, s'opposant aux idées du sport élitiste de son époque, le **coubertinisme** influence encore aujourd'hui notre mode de pratique.

Coubertin crée et promeut le sport olympique tel que nous le connaissons, basé aujourd'hui sur les valeurs légèrement dévoyées de l'amateurisme.

Le fameux « l'important, c'est de participer » trouvera un écho favorable dans l'oreille du plus grand nombre. Mais rapidement, et toujours auprès du plus grand nombre, on découvre que cela ne suffit plus. Le besoin d'adhésion au groupe social se fait plus fort et l'on entre alors dans le désir de se surpasser, de s'évaluer en fonction de son adversité (les autres concurrents, le chronomètre ou ses résultats précédents). Nous sommes bien là dans la comparaison. Nos émotions seront importantes si elles se forment autour d'une émergence de performances reconnaissables par le plus grand nombre. Nous existons alors dans le groupe social, ce qui sera un autre vecteur émotionnel fort.

Les compétitions sont une source importante d'émotions complexes et souvent contradictoires. Nous pouvons nous engager avec joie dans une compétition et y trouver beaucoup de souffrance physique. Nous pouvons vivre des phases importantes de stress, sources d'émotions, elles aussi. C'est celles que nous ressentirons au moment du passage sur la ligne d'arrivée qui perdureront le plus longtemps. Elles s'ancreront dans notre référentiel émotionnel et nous pousseront soit à revivre cet instant, soit à recommencer pour en changer la teneur. En effet, si vous participiez à une compétition pour terminer dans les dix premiers et que vous passiez la ligne d'arrivée en 3767^e position, il est peu probable que cela soit une émotion de satisfaction (joie, bonheur, fierté). Vous allez reprendre votre bâton de pèlerin à l'entraînement pour partir à nouveau à la recherche de l'émotion parfaite.

1. Vous l'avez vécue et c'est tellement gratifiant que vous n'aspirez plus qu'à la revivre.
2. Vous avez échoué et vous aspirez à renouveler l'expérience pour modifier le résultat final si peu satisfaisant (vous ne passez la ligne d'arrivée qu'en 3767^e position alors que vous souhaitiez terminer dans les dix premiers).
 - a. Analyse des comportements durant la compétition.
 - b. Analyse du réalisme de l'objectif fixé (une place dans les dix).
 - c. Analyse de la programmation préalable (dans quel état de forme suis-je arrivé au départ de cette compétition ?).
 - d. Analyse de la stratégie de course (départ trop rapide ? Alimentation durant l'effort ? Moyens physiques ? Moyens techniques ? Connaissance de l'activité, du parcours ?, etc.).
 - e. Impondérables (crevaisson, erreur de parcours, maladie...).

Nous comprenons que l'émergence des émotions est multifactorielle et qu'aucune garantie n'est à attendre de l'événement en lui-même. Nous ne pouvons qu'agir sur nous-mêmes en tentant de maîtriser, au mieux, tous les moyens dont nous disposons afin qu'ils s'expriment. La compétition, quelle qu'elle soit, reste toujours un moment exceptionnel qui ne correspondra jamais au plus technique, au plus physique et au plus complexe de vos entraînements.

L'émotion positive est une source importante de performance, elle permet au moment où elle s'exprime de sublimer la production de performance physique parce qu'elle décentre de la douleur. Mais aussi et certainement, elle améliore le fonctionnement physiologique, car il s'épanouit dans un environnement libéré et

sans contrainte liée à des stress parasites, et finalement mental, car l'émotion positive est le supercarburant qui le booste.

L'émotion négative, comme la colère ou la peur, peut aussi être une source de performance. Un athlète qui se met en colère sur un fait de course peut perdre tous ses moyens de même qu'il peut ressentir une production d'adrénaline si importante qu'il se sentira pousser des ailes et retrouvera non seulement sa place, mais dépassera tous les autres concurrents.

L'émotion peut aussi être un frein à la performance. La joie comme la colère peuvent produire des effets contraires à son émergence. Un coureur qui s'emballe en ressentant un moment extatique peut ne plus parvenir à contrôler ce qu'il fait et dépenser une énergie importante, préjudiciable au déroulement de l'effort parfait. La colère peut engendrer les mêmes effets que la joie ou, au contraire, stresser l'individu en l'empêchant d'utiliser ses ressources mentales. Ces dernières étant nécessaires à la concentration pendant l'effort à accomplir, il se voit privé d'un facteur essentiel : le cerveau optimal. Celui-ci anime en connaissance et en maîtrise et génère la production d'actions ayant pour but la satisfaction personnelle. Nous comprenons alors qu'il est très difficile de se qualifier simplement sur une donnée aussi binaire que l'émotion positive et l'émotion négative. Chacune d'entre elles ayant sa face cachée, aucune ne sera le yin ou le yang de l'autre. Il faut vivre des émotions pour les comprendre, savoir comment elles apparaissent et ce qu'elles produisent. Cette analyse de ce moment émotionnel permettra de connaître les racines de son apparition et les conséquences qu'il produit. Mais pour être en capacité de bien analyser, il faudra avoir une expérience émotionnelle et, surtout, une conscience objective de ce qu'elle est.





**LA DÉCOMPOSITION
DES APPROCHES
MENTALES DURANT
UN CYCLE DE
PROGRAMMATION**

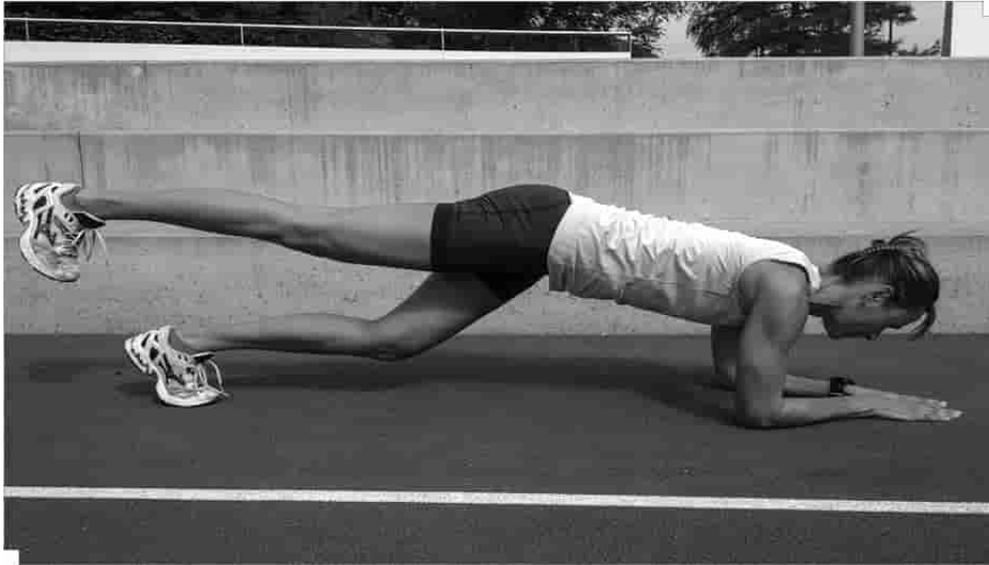
20

LES PHASES CRITIQUES

- Ces 6 phases sont régulièrement vécues par les athlètes et il convient de bien les définir et de bien les décomposer afin d'adapter ses techniques aux attentes et contraintes de la saison.
- ▶ La phase de volume (entraînement, préparation physique)
 - ▶ La phase technique
 - ▶ La phase d'affûtage
 - ▶ La phase de compétition
 - ▶ La phase de décompression
 - ▶ La gestion de la blessure

Au cours de ma carrière, j'ai pu identifier plusieurs phases dissociées de sollicitations mentales. Celles-ci apparaissent différemment et selon des systèmes d'activation distincts qui correspondent au volume d'entraînement, à la technique, à la fatigue... Elles peuvent avoir des influences plus ou moins durables sur l'individu, exacerbant son désir d'engagement ou au contraire l'annihilant.

La phase de volume (entraînement, préparation physique)



C'est toujours un moment difficile, car l'athlète est soumis à un volume contraignant l'organisme au maximum de ses possibilités et de son endurance. La concentration ainsi que la motivation vont participer à la réussite de cette phase. Mais elle demande un engagement à long terme qui mobilise fortement l'athlète sur les plans physique et physiologique, et donc psychologique.

- X Souvent, c'est le psychique de l'athlète qui souffre plus que son corps dans cette phase : manque de compréhension, pesanteur de l'entraînement, usure psychique autant que physique. On sait

laisser récupérer un muscle ou un organisme, mais *quid* du cerveau ? La phase de volume demande un véritable engagement de la part de l'athlète, mais elle impose de bien évaluer la charge mentale nécessaire à son déroulement continu.

X On ne peut nier que s'entraîner 15 heures par semaine est contraignant pour l'organisme, mais c'est parfaitement gérable si l'on ne fait que cela ! Mais combien sont des professionnels ? Combien doivent en plus gérer le travail, la vie sociale et familiale ? Ce sont de multiples facteurs de perturbations qui viennent solliciter en profondeur notre potentiel mental, nous obligeant à être gymnastes, capables du grand écart permanent.

X Or, il est tout aussi vrai que s'entraîner 25 heures par semaine demande un autre niveau d'engagement qui fait appel à des ressources mentales plus importantes. C'est donc une gestion plus pointue de ces deux filières qui devra être mise en œuvre. L'épuisement physique peut être compensé par le repos et une réorganisation hebdomadaire (stage, vacances, professionnalisation...). La gestion psychique demande une attention particulière afin d'éviter les burn out immédiats ou rétrospectifs. La sollicitation mentale devient extrêmement importante à ce niveau d'engagement. Pour autant, Mme Michu qui s'occupe de sa famille, travaille dans un cabinet comptable, gère son foyer, participe à des actions associatives et s'entraîne en plus 4 heures par semaine peut subir les mêmes contraintes psychologiques que l'athlète de très haut niveau ! Elle en subira les mêmes effets, la plongeant parfois dans une situation psychologique proche du burn out.

X Relaxation, respiration, relâchement et discussions ouvertes seront les clés d'un athlète à l'aise avec son engagement, ainsi qu'une véritable attention portée sur les différentes sollicitations (la charge externe) et les réponses personnelles que l'on peut apporter (la charge interne). Celle-ci doit toujours être évaluée selon les deux critères suivants :

X La contrainte opérationnelle physique (durée, volume hebdomadaire, intensité...).

X La contrainte mentale (facteurs environnementaux, vie sociale, vie familiale, vie professionnelle, projet sportif) et les différentes influences qu'elle a sur l'apparition de nos émotions positives ou négatives.

La phase technique



Les phases techniques, telles que le développement de la force, de la vitesse, de la technique gestuelle..., demandent de la part de l'athlète un engagement fort, surtout au niveau de la concentration. À ce stade, le travail est complètement différent. La concentration exacerbée, l'imagerie, les débriefings sont des outils puissants.

X Il est important de travailler avec l'athlète sur les phases de concentration face à la qualité de l'effort attendu. Il va devoir

visualiser ce qu'il est réellement en train de développer, afin de bien comprendre ce qu'il fait, comment il progresse dans son projet et les nouveaux *process* opérationnels dont il dispose à chaque nouvel entraînement.

- X Il faut valider avec lui la compréhension des consignes et leur mise en application afin qu'il en transpose les bienfaits dans son action. Nous devons comprendre ce que nous faisons bien et mieux pour améliorer notre comportement global. Il nous faut comprendre, au sens analytique de l'action, afin de rester mobilisés intellectuellement sur l'action à accomplir pour obtenir un résultat opérationnel de qualité.

- X Les phases de récupération et les stratégies de reconcentration : durant la phase technique, il convient de bien valider la récupération afin de pouvoir s'engager fortement dans les séances qui développent des aspects particuliers de notre discipline. Il est, par exemple, impossible de réaliser une véritable séance supraqualitative comme de la pliométrie sur un organisme fatigué par de longues séances, les jours précédents. Nous n'obtiendrons que des résultats partiels alors que le but est de travailler la fibre musculaire en profondeur en suractivant le réflexe myotatique. Cela n'est possible que lors d'une séance effectuée avec un organisme reposé, de même qu'il serait idiot de placer, après une séance de pliométrie, une grosse séance de développement musculaire, l'organisme n'ayant pas digéré la séance précédente. Une séance de récupération sera plus judicieuse et permettra au mental, comme au physique, de se reconstituer et surtout de bien différencier les moments d'engagement afin de mieux les gérer.



X Les points de passage doivent être balisés (le temps chronométrique, le geste technique, le poids atteint, le combat gagné, le nombre d'exercices...). De cette manière, une séquence s'installe dans laquelle l'individu peut évaluer son degré de réponse à la charge externe en rapport avec le ressenti et son évaluation de sa charge interne. Cela permet aussi d'éviter les dérèglements ou des réponses disproportionnées. Nous comprenons bien le principe d'engagement mental dans l'analyse de ce que nous faisons.

La phase d'affûtage

Phase de dépression bien connue, l'athlète entre, pendant les jours qui précèdent l'événement, dans une torpeur insidieuse. Il cogite, se sent mal en raison du manque d'action contraint. Les doutes s'installent. C'est l'occasion d'évoquer précisément avec lui les phases préparatoires afin d'améliorer son niveau de conscience des efforts accomplis. Son niveau de conscience de ses compétences est un facteur essentiel à l'élévation de sa confiance. Le phénomène dit du « grand gouverneur » est aussi à prendre en compte à ce moment. Cette théorie, développée par des chercheurs américains, explique que l'effort à fournir doit être clair et bien défini afin que nous ne découvrons pas 10 kilomètres de plus à effectuer au dernier moment, auxquels nous n'étions pas préparés mentalement alors que notre physique peut encore répondre. La phase d'affûtage est un moment supramental qui permet de se replier sur soi comme un élastique qui se tend afin de surgir avec puissance au moment crucial, en pleine possession de ses moyens. Le sens du mot « possession » prend toute sa saveur dans l'analyse précise des moyens dont nous disposons, des actions réelles d'entraînement, des stratégies de compétition, du déroulé du parcours, des points de ravitaillement... tout ce que cette phase nous permet de lister et de revoir avec qualité pour ne pas répéter encore une fois avec ENGAGEMENT !

X Dans cette parenthèse qui précède « LE » moment, l'athlète est généralement prêt physiquement, mais l'incertitude de

« l'exceptionnalité » due à la compétition génère des questions dont les réponses sont contenues dans la performance à venir.

X L'athlète est particulièrement fragile dans cette phase et de tout petits détails peuvent venir perturber fortement sa confiance.

X Il sera particulièrement intéressant de reprendre avec lui toutes les phases d'entraînement qui l'ont amené à son degré de compétence. Il faut élever le niveau de **conscience** de son potentiel de **compétences** afin de maintenir sa **confiance** : c'est la règle des 3C.

X Il faut travailler sur des actions, des moments ou des références... L'athlète se raconte « ses » moments... Mieux : il décide à présent s'il sera acteur de sa performance ou scénariste de sa réussite ! Ces deux approches sont radicalement différentes.

1. Un sportif est un acteur. Il agit et répond aux sollicitations qui lui sont imposées par le contenu de l'épreuve. C'est ce qui est écrit qui s'impose à l'acteur. Il suit le texte à la lettre et ne peut en modifier une seule ligne. Il doit composer avec son jeu d'acteur et son expérience.

2. Un scénariste écrit son propre scénario. C'est lui qui définit comment les choses vont se dérouler et la manière dont il va se comporter durant l'épreuve. Il en prend possession et en influence le déroulement en y jouant le premier rôle. Selon son évolution, il sera capable de réajuster le scénario afin de toujours y tenir un rôle fondamental et valorisé.

Durant cette phase d'affûtage, je propose souvent aux athlètes d'écrire physiquement sur un papier comment ils se voient dans le déroulement de la compétition, de la veille du départ jusqu'au passage de la ligne d'arrivée pour qu'ils se voient dans l'action et qu'ils en écrivent le scénario. Jour après jour, ils le relisent et peuvent l'améliorer, le compléter, le rendre plus sexy, plus intense, plus construit afin qu'ils aient envie de le vivre comme ils l'ont imaginé. Souvent, lorsque je discute avec un athlète ayant construit avec moi son scénario idéal et terminé son épreuve, il me raconte qu'il a vécu à quatre-vingt-quinze pour cent ce qu'il avait écrit sur son carnet. Il s'est produit des changements durant l'épreuve, mais il a su recoller à ce qu'il avait défini au départ. Il était bien devenu l'acteur de sa propre performance, celle qu'il avait écrite, prenant en compte tous les paramètres, tous les impondérables et surtout son désir de s'engager et le sens de son engagement, nourri en définissant son objectif.

La phase de compétition



C'est le moment de valider si les objectifs étaient réalistes et de réajuster la ligne directrice. L'imagerie, la relaxation, le dialogue externe (avec le préparateur), le dialogue interne à valider avec l'athlète, le débriefing objectif, la centration sur les événements seront les outils de cette validation.

X C'est le moment d'explorer l'inconnu de la performance, de mettre en adéquation le physique, le physiologique et le mental.

X L'athlète doit être centré sur l'« ici et maintenant », ce qu'il accomplit à l'instant présent afin de se décentrer du résultat. Car c'est ce que nous faisons parfaitement en succession qui nous permet d'obtenir un résultat optimal. Nous ne devons pas nous concentrer sur le résultat, ce qui produit du stress et nous empêche de réaliser précisément ce que nous devons faire.

X Ses routines précompétitives.

X Ses compétences.

X Son activation.

X Son degré d'engagement.

X Son objectif.

X C'est maintenant qu'il faut agir !! Et de cette manière, se centrer sur l'action à accomplir plus que sur le résultat attendu, je ne le dirai jamais assez. N'oubliez jamais que l'action inhibe l'émotion.

X Trois ! Deux ! Un... partez !

La phase de décompression

Après les compétitions, une fois la saison terminée, une analyse complète de son déroulement permettra de faire surgir les moments saillants et de comprendre les liens de causalité. Ce sera l'occasion de faire émerger le projet d'objectifs suivant en s'appuyant sur le niveau actuel et celui attendu.

C'est le moment d'utiliser les critères d'évaluation objectifs : résultats des compétitions, classements..., mais également les critères plus subjectifs tels que : progrès, évolution, déroulement, gestion, appropriation, état émotionnel...

Cela permet de baliser le chemin parcouru ainsi que celui à parcourir et de mettre en valeur des points clés. C'est le moment de valider le « sens » de notre engagement et de savoir si nous avons obtenu ce que nous nous étions préparés à vivre. Sinon, il faudra nous construire un nouveau projet, forts de ces compétences et de ces expériences afin que cela retrouve du sens par rapport à nos rêves, nos valeurs, nos désirs profonds et surtout nos possibilités réelles.

Enfin, la gestion de la blessure



Stress lié à l'inactivité : l'inaction génère beaucoup d'émotions parasites, particulièrement si celle-ci est liée à une blessure.

Cherchons à occuper l'esprit et le corps par des activités sous-estimées. Le travail sur les postes musculaires non lésés, la souplesse, les étirements, le développement des secteurs physiques

encore disponibles ou le travail en imagerie mentale vont nous permettre de rester en mode action et, bien que blessés, nous pourrons mieux gérer notre système émotionnel.

Stress lié à la perte de performance : resituer l'athlète dans un nouveau calendrier afin de modifier son état émotionnel lié à la performance immédiate, le faire travailler sur une nouvelle perspective. Il faut qu'il recompose son organisation et surtout qu'il identifie ses qualités non affectées par la blessure : les autres postes musculaires, ses qualités mentales, sa connaissance globale, sa culture, voire sa récupération.

Stress lié au sentiment d'exclusion du groupe : c'est le domaine des croyances. Quand un autre membre de l'équipe se blesse, est-ce que nous l'excluons ? Ou sommes-nous en empathie avec lui ? Nous devons tenter de nous voir, tels que les autres nous voient, non tels que nous imaginons qu'ils nous voient. Nos équipiers sont comme nous, ils n'aiment pas perdre un des leurs à cause d'une blessure. De même, une blessure n'est pas vécue par les autres, quand on appartient à un groupe social, comme une exclusion, mais comme une phase contrainte durant laquelle nous sommes écartés. Personne ne se réjouit quand un coéquipier se blesse. Un membre du groupe social auquel nous appartenons dans notre environnement de pratique ne se moque pas de notre malheur non plus. C'est l'image de nous-mêmes que nous rejetons, celle de nous savoir blessés et nous la projetons sur l'ensemble de notre groupe. C'est une croyance construite par notre imaginaire puisque nous agissons souvent pour participer avec les autres, croître avec les autres, adhérer aux valeurs des autres ou simplement faire partie du groupe.

Entraîneur et partenaires

- Travailler sur les croyances.
- Stress lié au recouvrement des compétences.
- Créer un calendrier afin de marquer une chronologie objective de recouvrement de compétences.
- Stress lié au manque d'information.

Partenaires, entraîneur et personnel médical...

- Aller chercher l'info, rester en contact, faire partie du groupe par ta volonté.
- Stress lié au retour dans le groupe.

Évaluation par rapport au groupe, à l'image de soi et rapport aux autres

- Mise en empathie (que crois-tu qu'ils pensent de toi ?).
- Liste non exhaustive.

Après toutes ces phases que l'on aura vécues intensément, nous pourrons reprendre une stratégie de planification basée sur nos nouveaux objectifs en prenant en compte, au premier chef, le « sens » réel de ce que nous désirons vivre et de ce qui anime notre système émotionnel. En effet, n'oublions pas que le sentiment construit l'individu, mais c'est l'émotion qui l'anime. Vous comprenez maintenant que l'approche de la sollicitation mentale n'est pas uniforme et varie en fonction des moments où elle s'applique. La phase de foncier, de volume est extrêmement sollicitante, non pas parce qu'elle nous engage à produire de la vitesse sur de brefs moments, mais parce qu'elle nous contraint sur le long terme. Le mental va devoir gérer les paramètres de l'engagement régulier, voire répétitif, de la motivation, de la lassitude qui peut s'installer durant la répétition des séances longues, de la fatigue même.

Beaucoup de ces facteurs peuvent laisser de profondes traces dans la tête et nous empêcher d'aborder, mieux construits, la suite du programme. Pour casser ce système pernicieux, j'encourage à travailler sur la variabilité de l'entraînement : je dois réfléchir à ce que je dois faire pour aller vers le but final de la séance et chercher à le faire autrement. Cela développe notre esprit créatif et nous permet de retrouver une forme de « ludicité » dans les séances longues.

Par exemple :

1 Au cœur d'une séance de foncier de 4 heures de vélo, j'inclus toutes les heures 4 accélérations marquées. Peu importe le relief, le but est d'augmenter durant une minute sa vitesse de 5 à 8 kilomètres par heure et d'avoir 1 minute à la vitesse initiale, en récupération, et cela quatre fois ! De cette manière, la tête s'organise pour cette microphase différente et la décentre du volume initial. Le double effet est que :

1. Nous cassons le rythme afin de ne pas ancrer une vitesse « diesel ».
2. Nous changeons de filière. La séance devient ludique, car elle se fractionne en quatre volets bien séquencés et l'athlète trouve des repères psychiques et physiques indispensables à l'émergence de sa connaissance personnelle.

2 Inversement, je vais proposer à l'athlète une séance complètement innovante dans la phase technique. Cette phase a pour but d'organiser les compétences, de les mettre en avant afin que nous les appliquions au mieux. La séance que je vais proposer sera basée sur des actions qui correspondent aux résultats recherchés,

mais qui empruntent des chemins différents. Ainsi, l'athlète répond plus facilement à des changements environnementaux, des problématiques qui surviennent ou des facteurs changeants. Ces perturbations à l'entraînement augmentent le niveau d'engagement de l'individu tout en apportant un moment d'expression durant lequel il va devoir s'autoévaluer.

3 Dernier exemple : durant la phase d'affûtage, je vais demander à un athlète de se rendre trois fois en piscine pour qu'il travaille sur les apnées. Il devra effectuer une série d'apnées à durées variables afin d'améliorer encore, et sans effort, ses capacités cardiorespiratoires. De ce fait, il se relaxera dans cet élément reposant et trouvera, là, un moment de travail sur le développement d'une compétence lui faisant baisser son sentiment d'inutilité. L'action inhibera son émotion naissante et, surtout, il se sentira encore plus fort sans avoir dépensé la moindre énergie. Car il en aura besoin quelques jours plus tard pour participer à sa compétition. Toutes ces approches au sein d'une saison de préparation ont pour but de mieux nous connaître en comprenant au plus près ce à quoi nous sommes confrontés mentalement. Le but est d'obtenir un état mental optimal, construit petit à petit sur la somme de nos actions performantes et de nos ressentis en concordance. Nous recherchons le *flow* mental, une notion floue qui n'apparaît pas à chaque compétition, mais que nous visons tous sous d'autres appellations.

L'état de grâce : sentiment presque extatique et religieux de ne plus ressentir que du bonheur durant la production de performance. Une sensation floue et indescriptible. Ceux qui l'ont ressentie durant un événement éprouvent d'ailleurs les plus grandes difficultés à la raconter précisément. Souvent décrite en « méta », comme si une caméra nous filmait hors de notre corps en train d'agir.

Le bien-être : sentiment plus kinesthésique, un ressenti très intériorisé, le pied qui percute le sol, la jambe qui remonte et vole en suspension. Là, l'acteur parle souvent de lui en « intra ». Il se ressent à travers son propre regard. C'est un *flow* intérieur, rythmé par les battements du cœur, le ressenti corporel, l'interaction avec ses partenaires ou ses concurrents.

La sensation de voler : c'est un sentiment qui cumule les deux ressentis. On passe de l'intérieur à l'extérieur, emporté par le moment comme si on ne maîtrisait plus nos comportements, provoquant une sensation décollée de nos ressentis habituels. C'est finalement ce que nous recherchons, mais nous avons du mal à identifier comment cela s'est produit. Nous ne sommes pas des oiseaux, mais nous venons de vivre un moment d'expression volatile.

Voici trois termes, et il en existe d'autres, pour décrire un moment tant recherché par tous les athlètes qui y ont eu accès. Ces trois appellations décrivent la même chose, mais selon une perception différente qui nous caractérise. Nous ne vivons pas le même moment que notre voisin. Pourtant, nous avons ressenti la même chose. Mais cette sensation ne s'est pas construite au même endroit, en fonction des mêmes perceptions ou de la même sollicitation physique. Chacun reçoit l'instant différemment, chacun perçoit les stimulus externes et les interprète à sa manière. Ce qui me procure un sentiment de bien-être sera peut-être le pire moment de celui qui est là, juste devant moi. C'est pourquoi nous ne pouvons proposer des stratégies globales, communes au plus grand nombre pour atteindre le *flow*. Mais il convient de se mettre individuellement dans les conditions de l'apparition de celui-ci. Il faut bien nous connaître, savoir ce qui nous motive, identifier nos comportements valorisants, les endroits de référence dans lesquels nous nous exprimons le mieux afin d'améliorer notre organisation pour les faire

émerger. Pour cela, il faut bien chercher à comprendre ce qui s'est produit précédemment pour réussir à les reproduire. Cela commence à l'entraînement, mais aussi dans la manière dont nous avons procédé la veille : l'alimentation que j'ai ingérée, comment j'ai dormi, comment j'ai pris mon petit déjeuner, le réveil musculaire, l'échauffement, la mise en ligne, les premiers kilomètres, mon alimentation durant l'épreuve, ma gestion physique... Toutes ces composantes essentielles à un fonctionnement optimal permettent de faire apparaître ces fameux moments d'exception. Car n'oublions jamais que c'est le vécu de ces moments qui nous motive et nous encourage dans notre engagement sur le long terme.

Nous devons nous connaître, mais surtout nous devons ressentir !



A grayscale photograph showing the back of a man's head and neck. The man has short, dark hair. The background is a dark, solid color. The text "QUAND SURVIENT LA BLESSURE" is centered over the back of the head. At the bottom center, the number "21" is displayed in white on a dark rectangular background.

**QUAND SURVIENT
LA BLESSURE**

21

LA GESTION DE LA BLESSURE

- **Stress lié à l'inactivité**
 - ▶ Chercher à occuper l'esprit et le corps par des activités sous-estimées.
- **Stress lié à la perte de performance**
 - ▶ Resituer l'athlète dans un nouveau calendrier afin de modifier son état émotionnel lié à la performance immédiate, le faire travailler sur une nouvelle perspective.
- **Stress lié au sentiment d'exclusion du groupe**
Entraîneur/partenaires
 - ▶ Travailler sur les croyances
- **Stress lié au recouvrement des compétences**
 - ▶ Créer un calendrier afin de marquer une chronologie objective de recouvrement de compétences
- **Stress lié au manque d'information**
Partenaires, entraîneur, staff médical...
 - ▶ Aller chercher l'info, rester en contact, faire partie du groupe par ta volonté
- **Stress lié au retour dans le groupe**
Évaluation par rapport au groupe, image de soi, rapport aux autres
 - ▶ Mise en empathie (que crois-tu qu'ils pensent de toi ?)

Liste non exhaustive

Le sujet de l'apparition d'une blessure est un état de stress élevé pour un sportif, générateur d'émotions aussi variées que le dégoût, la colère ou la tristesse. Nous imaginons que la blessure puisse

survenir, mais nous ne voulons pas nous y préparer de peur de créer une forme de prédiction autoréalisatrice. Cependant, connaître notre réaction si, un jour, une blessure nous immobilise permet déjà d'accomplir une partie du chemin. Pour comprendre et imaginer nos comportements, nous devons d'abord savoir à quoi nous allons être confrontés du point de vue psychologique.

« Promouvoir la santé psychosomatique du sujet sportif, anticiper l'irruption d'une blessure, accompagner le sujet dans sa guérison sont des objectifs que la psychologie du sport est amenée à développer aussi bien dans ses actes pratiques que dans ses réflexions théoriques... »³ En conséquence, les facteurs psychologiques s'imposent, au premier chef, en ce qui concerne la rééducation ou la prise en charge des athlètes blessés. Cela nous permet de mieux comprendre l'apparition de la blessure, d'en identifier les fréquences en cas de blessures multiples et d'y remédier en activant au mieux les concepts réflexifs et analytiques.

On identifie six niveaux graduant la blessure et son influence sur l'activité.

0 = fonction normale, pas d'invalidité.

1 = déficience détectable, mais n'affectant pas la fonction normale.

2 = niveau de déficience compatible avec une fonction normale pour sa plus grande partie.

3 = niveau de déficience compatible avec une fonction plus ou moins normale.

4 = niveau de déficience affectant significativement la fonction normale.

5 = niveau de déficience rendant impossible, pour sa plus grande partie, l'usage de la fonction.

6 = niveau de déficience rendant impossible tout usage de la fonction.

Forts de ce classement, nous observons immédiatement que les influences psychologiques seront différentes selon le niveau de la blessure.

Flint (1998) distingue deux types de blessures rencontrées dans le sport :

1.« *Le macrotraumatisme* »

Le macrotraumatisme est associé à une douleur aiguë consécutive à un incident. Le traumatisme est provoqué par un impact soudain ou une force intense qui crée un dommage au niveau des tissus musculaires (élongation, claquage), ligamentaires (entorse), osseux (fracture) ou encore au niveau des articulations (luxation).



Influences psychologiques importantes, altérant les états d'humeur, provoquant des stress élevés liés à notre représentation et à notre autonomie fonctionnelle.

1.« *Le microtraumatisme* »

Le microtraumatisme, quant à lui, survient après une accumulation de forces ou de tensions répétitives et de faible intensité qui provoque progressivement une blessure au niveau des tissus, le plus souvent osseux (fracture de fatigue) ou

musculo-tendineux (tendinite) (Kibler, Chandler et Stracener, 1992).



Influences psychologiques faibles, les états d'humeur sont touchés à un moindre niveau. Des stress peuvent survenir, liés à notre immobilisation temporaire ou à notre incapacité fonctionnelle partielle.

Les causes

Qu'est-ce qui peut provoquer l'apparition d'une blessure dans l'environnement sportif, mais aussi dans notre vie quotidienne ?

L'une des premières explications est la diminution de l'attention. Lors d'un événement sportif ou dans nos activités sociales ou professionnelles, nous pouvons être confrontés à des situations provoquant un état émotionnel faible et une apparition de stress. Celui-ci va perturber l'attention de l'athlète en réduisant son attention périphérique (Williams, Tonyman et Anderson, 1991 : cités par Weinberg et Gould, 1998). Cette dégradation de l'attention, dite « du focus attentionnel immédiat », ne permet pas à l'acteur de l'action d'évaluer précisément le niveau de risque et d'anticiper sa réponse corporelle. Il ne perçoit pas correctement la vitesse, la trajectoire, les autres joueurs, les concurrents, les facteurs externes...

D'autre part, le stress peut provoquer de la distraction et l'apparition de pensées inutiles ou inadaptées à l'action qui se déroule. Par exemple : un trailer dans une longue descente qui se met à penser au ravitaillement 8 kilomètres plus loin risque de ne pas prêter attention au chemin qui se déroule sous ses pas. Il perd

temporairement la perception exacte du relief, des distances avec son pied. Il ne répondra pas de manière optimale avec la bonne contraction ou le bon relâchement des muscles de ses tendons, du positionnement de son segment jambe, genou, tibia, péroné, cheville et pied. C'est là que le risque de blessure survient le plus souvent.

Il se passe exactement la même chose lorsque nous traversons la rue, obnubilés par notre écran de Smartphone et que nous n'observons plus l'arrivée des automobiles, des signaux et des feux de signalisation. C'est la cause de très nombreux accidents dits « de la circulation ». C'est le manque d'attention sur l'instant présent et la prise de distance avec ce qui nous entoure qui provoque cet accident, plus que la rue ou la voiture.

Un état de stress peut accaparer notre attention psychologique, mais aussi créer des tensions musculaires importantes, nuisibles et préjudiciables à la fluidité du geste, à la coordination musculaire ou gestuelle, à la technicité opérationnelle du geste lui-même. Il survient alors des claquages, des fractures, des entorses, des chutes et des blessures à cause du manque de « souplesse gestuelle » liée à la contrainte stressante.

Il existe plusieurs facteurs psychologiques qui peuvent influencer le risque de blessures durant la pratique sportive, professionnelle ou sociale.

- La personnalité de l'athlète.
- On décrit certains athlètes ou individus comme vulnérables quand ils sont sujets à la dépression, à l'anxiété ou encore à l'hostilité. Chez ces sujets, on constate que des blessures peuvent survenir plus fréquemment, liées à ces états psychologiques dégradés.

Des indicateurs de l'état mental renseignent sur l'apparition des facteurs à risques.

- Le concept de soi (estime de soi trop faible ou trop forte).
- L'origine des facteurs de stress (la blessure précédente, etc.).
- Les stratégies de *coping* (adaptabilité au stress) influencent le processus de stress, elles augmentent donc le risque de blessures si elles sont suractivées ou, au contraire, sous-activées.

Les réactions psychologiques aux blessures

- a. À la suite d'une blessure, les individus, sportifs ou non, ne vont pas tous réagir psychologiquement de la même façon. Les réponses psychologiques seront différentes selon l'environnement familial et culturel, le niveau des enjeux, le niveau de pratique, le niveau d'ancienneté dans la pratique, la pression des partenaires et celle du contexte, les espoirs entretenus...
- b. Certains peuvent considérer leur blessure comme une catastrophe, un véritable cataclysme alors que d'autres peuvent considérer leur blessure comme un apaisement, voire une délivrance face à un trop-plein de sollicitations, une trop longue carrière, une pression trop importante.
- c. Certaines études démontrent parfaitement que les individus sportifs ou non sportifs qui génèrent des réactions psychologiques positives guérissent plus vite... (rapport INSEP, 2002).

Il est donc fondamental de bien comprendre et observer la façon dont chaque sportif réagit à la contrainte de la blessure.

Comme lors d'un divorce, nous allons vivre des phases successives plus ou moins longues en fonction de nos comportements affectifs, émotionnels, mais aussi de notre entourage ou de notre niveau d'immobilisation.

1. Le refus

Refus de la blessure et de ses conséquences.

2. La colère

Le plus souvent par rapport à soi, altération de l'estime.

3. La négociation

Avec son projet, avec les autres acteurs du projet, avec le corps médical sur la durée de l'immobilisation.

4. La dépression

5. Prise de conscience et identification de la réalité exacte de la contrainte et de sa durée ainsi que des actions à mener pour recouvrer nos compétences.

6. L'acceptation et la réorganisation

7. Le moment où l'individu accepte ce qu'il est, ici et maintenant, et se projette dans un projet de reconstruction de base visant à l'amener au moins à ce qu'il était au moment de sa blessure.

Nous passerons par tous ces états. Nous les vivrons plus ou moins bien en fonction de ce que nous avons nourri comme projet. Les temporalités émotionnelles évolueront en fonction de l'engagement dans le projet initial, des moyens que nous nous étions accordés,

des objectifs que nous visions, de ce que nous sommes devenus, de ce que nous allons devenir et de tout l'imaginaire qui nous propulse vers l'inconnu des jours futurs. Par la suite, l'individu se trouve face à deux concepts opérationnels distincts. Ceux-ci en fonction de son concept comportemental personnel (ses réactions intimes) face à la survenue d'une inconnue ou d'un facteur externe (la blessure) ou encore de sa construction historique dans sa pratique (son leadership naturel).

Premier concept : il s'approprie son projet de reconstruction et en prend le contrôle comme lorsqu'il construit son projet sportif. Il s'engage fortement dans ce qu'il doit accomplir avec le personnel soignant, avec son entraîneur ou avec son entourage. Il mobilise ses ressources à cent pour cent pour cultiver son esprit compétitif. Les adversaires auxquels il devra faire face en priorité sont ses comportements relâchés et la blessure.

Second concept : l'athlète refuse de se soigner. Il ne reconnaît pas la blessure parce qu'il ne veut pas s'avouer « diminué ». Il ne s'implique pas dans sa rééducation et ne prend pas la mesure exacte de ce qui l'affecte. Il laisse le moment s'imposer à lui, sans comprendre ce qu'il vit réellement. Il n'admet pas ce qu'il est devenu en raison de son rôle actif préalable. À cause de cette croyance tronquée, il reste campé sur ce qu'il était avant la survenue de la blessure. C'est le déni qui s'installe durablement.

C'est grâce à l'adhésion aux processus de rééducation, une participation active, beaucoup de patience et la formalisation d'un projet de reprise supplantant tous les autres que l'athlète assure un retour à la pratique optimal et rapide. Les techniques de préparation mentale comme l'imagerie, la visualisation, la définition des objectifs ou les organisations opérationnelles balisent le chemin à parcourir et

apportent une visibilité qui installe l'athlète dans son projet de reconstruction.

Deux aspects de la chronologie de reconstruction

1. Le recouvrement des aptitudes fonctionnelles de base.

- a. L'opération et la date de retour à l'activité constructive ou le protocole de reconstruction physique défini avec le médecin, s'il n'y a pas eu d'opération. C'est un jalon remarquable dans la reconstruction.
- b. Le repos postopératoire durant lequel nous allons ressourcer l'organisme pour lui laisser le plein potentiel d'actions sur la reconstruction tissulaire.
- c. Le retour au domicile qui est, lui aussi, un point remarquable dans la reconstruction de son environnement grâce à l'incorporation (je réintègre mon corps dans mon environnement).
- d. Le travail de reconstruction fonctionnelle de base avec l'accompagnement du kinésithérapeute.
- e. L'identification des actions personnelles que nous allons pouvoir mener afin de bonifier ce moment de contrainte (lecture, projections positives dans le futur, acquisition de nouvelles compétences intellectuelles, amélioration des rapports sociaux).

2. La réathlétisation : post-soins et kinésithérapie

- a. Le cursus de remise en forme sportive (avec l'aide et l'accompagnement d'un coach ou d'un spécialiste de cette étape).
- b. Le programme de préparation totalement individualisé et contextualisé (afin de correspondre parfaitement aux besoins de l'individu).
- c. La reprise de l'entraînement de performance.
- d. Le travail préventif (qui empêchera l'apparition d'une succession de blessures du même type). L'une des missions majeures de l'entraîneur ou de l'individu, s'il est seul dans son projet, est à ce moment de s'inscrire dans une recontextualisation de la blessure localisée dans un ensemble fonctionnel et opérationnel plus vaste.

La qualité de la réathlétisation est plus grande si l'individu participe activement et en conscience à ce qu'il est à même de produire chaque jour. De cette conscience affirmée apparaît la garantie qu'il est capable de ne pas brûler les étapes et qu'il sait s'engager avec efficacité dans son projet de performance. Il le fait d'autant plus facilement qu'il ne se fixe pas de limite dans ce qu'il est en mesure de produire à l'instant présent. Le coach mental ou le préparateur physique doit prêter une attention particulière sur la trace mnésique laissée par l'accident corporel. Cette fameuse trace rappelle sans cesse l'incapacité, la douleur, les abandons successifs auxquels cette blessure nous a contraints (mnésique étant l'exact inverse d'amnésique : la trace mnésique est le souvenir, la mémoire du schéma qui a produit la blessure et ses conséquences).

Stratégies pour gérer la convalescence...

- 1.Établir des buts de guérison.
- 2.Transforme la situation en opportunité.
- 3.Développer une attitude positive (développer le focus de contrôle interne).
- 4.Avoir un dialogue interne positif.
- 5.Créer une affinité avec la personne blessée.
- 6.Encourager le soutien social.
- 7.Préparer le sportif à faire face à certaines déceptions.
- 8.Enseigner des stratégies psychologiques particulières afin de réagir efficacement : imagerie, relaxation, sophrologie, etc.

Les intérêts de l'imagerie pour le sportif blessé

L'imagerie mentale appliquée à une blessure prend en compte, au premier chef, l'analyse de ce qui s'est produit avec le sujet. Ce point de départ préalable permet à l'individu de prendre conscience de ce qui s'est exactement déroulé et des conséquences que cela a eues sur son comportement. Pour bien comprendre ce qui s'est produit au moment de la blessure, nous pouvons décomposer le déroulement de l'action et nous concentrer sur l'objet de notre attention à ce moment-là.

Puis vient le temps de l'explication de la blessure par le corps médical : plus l'explication est précise, mieux elle est intégrée dans ses concepts de régénération. Un individu qui est en connaissance dispose déjà des principes de recouvrement de ses qualités. L'imagerie lui permet de percevoir sa blessure sous la peau, bien cachée et invisible. Ainsi, elle devient plus claire, mieux identifiée. Nous pourrions à cet instant commencer à travailler sur la visualisation de ce qui se passe quand le corps se répare petit à petit. Celle-ci active tous les systèmes neuromoteurs de manière intensive et accélère l'activation cellulaire, in fine la reconstruction profonde.

Nous constatons aussi que l'imagerie mentale de reconstruction améliore la gestion de la douleur. Le préparateur mental peut aussi orienter ses séances sur ce thème particulier afin que le blessé s'organise mieux face à cette douleur qu'il subit et qu'il s'apaise dans sa profondeur corporelle. Il se sent mieux parce qu'il agit sur ce qui lui semblait inéluctable (la douleur subie).

Ces séances procèdent aussi à une innervation et à une activation des systèmes neuronaux, donc de la fibre musculaire via la plaque motrice. Il s'agit de la conduite dite « électrique » de l'influx nerveux, celui qui commande l'action musculaire. Nous disposons d'un système appelé circuit de Renshaw (la cellule de Renshaw innerve aussi l'interneurone inhibiteur de l'innervation réciproque ; il s'ensuit que la décharge initiale du motoneurone commandant l'agoniste provoque également en retour une inhibition de l'inhibiteur du motoneurone de l'antagoniste, c'est-à-dire une levée de son inhibition). Vous avez compris quelque chose ? En fait, travailler en imagerie vous active sans le savoir et, si la cellule de Renshaw n'existait pas, vous vous mettriez à marcher en vous imaginant marcher. Tous les neurones partiraient en courant pour animer les muscles. Vous ne contrôleriez pas votre action motrice. Or, grâce à

la cellule, vous pouvez le faire, car elle sait que vous êtes dans la visualisation et non dans un mode de réalisation réelle de l'action. Elle court-circuite la commande motrice finale et renvoie les neurones au prescripteur de l'action (votre cerveau). Le flux de neurones emprunte un sentier qui devient alors une route départementale, grâce à une affluence entretenue, puis une nationale et, enfin, une véritable autoroute, rendant la commande motrice ultraperformante. Merci à l'imagerie de reconstruction !

L'imagerie permet aussi de travailler sur la force musculaire exactement comme pour la reconstruction tissulaire. Elle active les fibres et augmente le potentiel réponse. Visualiser la cicatrisation permet d'en améliorer l'activation (Simonton, 1980 ; Weinberg et Gould, 1998 ; Rossi, 2002 ; Guillot, 2010).

L'imagerie mentale de guérison permet enfin de faire baisser l'anxiété liée à la reprise d'activité progressive. Nous avons mieux compris ce qui se produit durant la récupération grâce à l'utilisation de nos concepts d'imagerie. Cela nous permet d'agir en conséquence. De plus, comme nous avons pris une part active à la reconstruction, nous sommes moins sujets à une nouvelle blessure. Ce concept a été décrit parfaitement dans les recherches scientifiques menées par Brewer en 2005 et Levaee en 2009.

- La confiance en soi est, elle aussi, influencée par les séances d'imagerie. Celles-ci nous remettent dans le sens de celui qui dirige et manage son action. Nous prenons part à notre reconstruction interne en adoptant des comportements actifs appropriés et en agissant directement sur la problématique invisible.

La blessure est un handicap temporaire. Elle nous conduit vers autre chose : un autre nous-même, un autre environnement, une approche

différente et un nouveau projet.

Le handicap ne s'aborde pas de la même manière s'il est temporaire ou s'il devient permanent. J'ai envie de vous partager le courrier d'un athlète qui s'est rapproché de moi pour engager un travail mental. Cet athlète, handicapé définitivement, entretenait des projets de performance de haut niveau. Vous trouverez dans son courrier des indications particulièrement intéressantes sur ce qu'il nourrit, sur ceux qui l'entouraient, avant l'arrivée d'un autre entraîneur qui dispose d'une vision et d'un fonctionnement différent. Ce texte vous fera comprendre que, selon l'approche que nous avons, celle de notre entourage et les visions qui les nourrissent, nous grandissons ou, au contraire, nous nous éteignons. (J'ai changé les noms, les dates et la discipline afin de conserver le secret de ces échanges.)

« Dominique, bonjour,

Je me permets de te contacter, car mon beau-frère, Marcel Franco, qui travaille chez South Soul, m'a fait passer ton mail.

Je suis dans l'équipe nationale de ski nordique handisport (ski de fond et biathlon) et, depuis que nous avons changé d'entraîneur, il y a maintenant un an, c'est la première fois que je ne suis pas à l'aise mentalement pour aborder avec une générosité d'envie et d'investissement mon activité.

Je te contacte donc, car je voulais prendre un peu de conseils ou des solutions pour aborder des difficultés de fonctionnement et éviter de me faire ronger, pour garder toute ma fougue et préserver mon mental, et ce en sortant du milieu du ski.

Ça fait maintenant plus de six ans que je suis dans l'équipe. Deux entraîneurs au grand cœur (plein d'envie et de générosité) et

foncièrement passionnés se sont succédé : Jean-Pierre Durand particulièrement et Philippe Dumont.

Ils ont fait grandir la foi qui m'habitait déjà et m'ont fait aborder la compétition de haut niveau en combinant insouciance et sérieux, légèreté et efficacité.

Là, nous sommes tombés sur un coach qui pratique l'autoritarisme, sous prétexte que nous sommes dans le haut niveau.

Il fait prévaloir sa propre technicité d'entraînement sans aucun humanisme.

Il ne cherche pas à connaître réellement ses athlètes.

Il nous prend uniquement pour des outils fédéraux dans la quête de médailles.

Et qui plus est, il montre un investissement inversement proportionnel à la hauteur du handicap (c'est certain que s'occuper d'un mec paraplégique – mon cas – demandera plus de réflexion qu'un gars avec un genou un peu bloqué, par exemple).

Je m'arrêterai là sur ce Benoît Gilly, car la liste peut encore être allongée.

Bref, beaucoup de points noirs qui me touchent mentalement, ma sensibilité me rendant perméable sur ces facteurs humains.

Et c'est la première fois que je rencontre ce problème dans mon cadre sportif.

D'ailleurs, j'ai fait une saison avec des résultats moyens alors que, jusqu'à présent, j'étais en progression régulière pour m'amener l'an dernier à une cinquième place au général en Coupe du monde, avec des podiums même dorés dans la saison 2015.

As-tu une ou des personnes référentes pour ton entraînement ?

De quelle façon abordes-tu des éléments humains ou psychologiques qui pourraient te nuire ?

As-tu déjà rencontré ce genre de problèmes ?

Comment pourrais-tu apporter des solutions à mon inconfort psychologique ?

Si tu as un petit peu de temps pour me répondre, ce serait très sympa.

J'ai beaucoup de respect pour ce que tu fais, moi qui adorais courir en montagne, notamment en Haute-Savoie. Faire vivre le chamois qui est en nous !

J'espère, à bientôt.

Pierre »

Nous pouvons comprendre l'inconfort psychologique dans lequel cet athlète se trouve. Il le subit d'autant plus féroce qu'il est dans une situation contrainte (son handicap). Cette situation dans laquelle il s'est installé, grâce à l'attention des premiers coaches, se voit complètement perturbée par l'arrivée d'un autre entraîneur. Les deux premiers étaient au service du projet de l'athlète. L'athlète et son projet étaient les moteurs essentiels de l'action et de la cohérence de cette petite équipe. Le nouvel entraîneur ne s'installe pas dans un fonctionnement cohésif (un projet commun dans lequel chacun participe selon des valeurs collectives). Au contraire, il impose ! Il dicte ! Il commande ! En fait, il se conduit exactement comme la contrainte et le handicap qui affaiblissent l'athlète. Il l'empêche de se projeter dans un projet personnel puisque c'est l'entraîneur et son projet qui prévalent : un projet de reconnaissance fédérale, de performance pyramidale uniquement dicté par son besoin de reconnaissance personnelle au sein de son univers de référence.

L'athlète n'est qu'un outil à son service, alors que c'est l'inverse qui constitue le fondement même de l'action de coaching.

[3](#) Gilles Lecocq, 2003 et 2005.



**L'EXEMPLARITÉ DE
L'ATHLÈTE HANDICAPÉ**

22

Dans ma vie, j'ai eu la chance de côtoyer des hommes et des femmes extraordinaires qui, en raison de ce qu'ils réalisaient dans leur vie, imposaient le respect au plus grand nombre. Pourtant, à côté des athlètes handicapés que j'ai croisés, ils ne représentaient finalement que l'exploitation naturelle de leurs compétences poussée au maximum. Un individu handicapé est dans un autre projet. Il trouve des ressources là où le plus grand nombre ne voit qu'un désert aride. Il nous est impossible, à nous les valides, d'imaginer une minute de vrai handicap, celui dont on ne se répare pas au bout de quelques mois, celui dans lequel nous entrons pour ne plus en sortir autrement qu'en devenant un autre être. Ces sportifs trouvent leurs compétences dans l'exploitation maximale de leurs ressources mentales. Meurtris dans leur corps, ils disposent toujours d'une force et d'une structuration psychologique intactes. Celles-ci s'adaptent au nouveau véhicule endommagé, mais qui peut toujours nous amener vers un autre projet, un autre environnement. J'avais un ami sur Facebook et, comme pour beaucoup de ce genre d'amis, je survolais son mur d'un regard, pas vraiment centré sur ce qu'il est, plus amusé par ce qu'il fait. Pourtant, mon attention aiguisée aurait dû voir l'évidence qui différenciait celui-ci de tous les autres qui alimentaient mon mur de sportif. Mais je n'ai rien remarqué, rien vu réellement de sa réalité qui allait, un jour, percuter la mienne.

J'accompagnais des clients dans l'ascension du mont Ventoux par Bédoin quand, à quelques kilomètres du chalet Reynard, j'ai rattrapé un cycliste qui avait adopté une position bizarre sur son vélo. Arrivé

à son niveau, j'ai vu qu'il lui manquait non seulement la jambe gauche, mais aussi le bras gauche ! J'ai regardé mon compteur, nous étions dans un kilomètre très difficile à plus de 10 %, et pourtant il roulait à presque 11 km/h !! Tout surpris et très impressionné, je suis resté à son côté, presque gêné par ce regard que je portais sur lui et que je trouvais intrusif et voyeur. Là, il m'a interpellé : « Salut ! Ça va ?... Top journée aujourd'hui ! »

J'ai acquiescé tout en lui demandant si je pouvais l'accompagner un bout de chemin. « Bien sûr ! », m'a-t-il dit, et nous voilà partis pour les 8 kilomètres restants. J'oubliais même mes deux clients qui l'avaient dépassé presque sans le remarquer. Pendant ce temps, nous avons entretenu la conversation et il m'a renseigné sur ce qui lui était arrivé.

À 15 ans, il a été percuté par un chauffard. Emporté dans un état grave aux urgences, il en est ressorti des mois plus tard, amputé du bras gauche et de la jambe gauche. Un séisme que je n'arrive toujours pas à imaginer dans la tête de cet adolescent plein de vie. J'ai été saisi d'une émotion glaçante, partagée entre l'envie de m'approprier son accident, pour essayer de comprendre comment il avait pu trouver les ressources mentales qui lui ont permis de se retrouver là, avec moi, et de hurler ma joie d'être ce valide qui l'accompagnait. Puis, il me raconta comment il avait découvert le cyclisme à 35 ans, simplement en regardant un type qui grimpeait un col non loin de chez lui. Il fallait déjà essayer de se mettre à sa place : un gars à vélo muni de ses deux jambes, de ses deux bras montait un col, et lui s'est dit : « Pourquoi pas moi ? » La vie aurait pu simplement lui répondre : « Parce que, mon gars ! Parce que ! »

Seulement, il n'entendait pas les maux de la vie, seulement centré sur les mots dans sa tête. Il s'est procuré un vélo qu'il a adapté à son handicap et a commencé à pédaler de sa jambe valide,

accroché au vélo de son seul bras. Sa musculature s'est transformée, son dos est devenu un monstre de puissance. Le déséquilibre postural ayant créé des douleurs presque insupportables, il a modifié sa position et a fini par s'adapter petit à petit. Le mental était son seul et unique moteur. Il n'avait aucune référence visuelle constante autour de lui, il a donc construit ses propres repères. Sa progression a été celle d'un athlète, une fixation d'objectifs qu'il a atteints progressivement. D'abord, des objectifs opérationnels, qui lui donnaient le sens de son action : faire 10 kilomètres de plus, monter cette côte, accélérer pendant 5 minutes... De petits objectifs qui le qualifiaient comme cycliste et plus comme invalide ! Puis, les petits objectifs sont devenus de grands objectifs : faire 100 kilomètres, monter un col, puis deux, puis trois ! Plus rien ne le limitait, puisque la plus grande limite qu'il avait dépassée était celle de son handicap.

Quelques années plus tard, il a intégré et est resté durant six ans dans l'équipe de France handisport. Il s'y est épanoui, au point de conquérir des titres de champion de France et de champion d'Europe ! Plus aucune montagne n'avait de secret pour lui, plus aucune course de prestige, comme la Marmotte, la Time Vaujany, la Morzinoise, le Tour Métropole Nice : un rêve pour beaucoup de cyclistes valides, mais seulement des points remarquables pour ce bonhomme incroyable. Car il a même dépassé les limites que beaucoup de cyclistes valides n'oseraient pas imaginer. Il a réalisé quinze Hautes Routes, dont trois triples couronnes Pyrénées-Alpes-Dolomites, soit 2 660 kilomètres et 65 000 mètres de dénivelé positif en vingt et un jours ! Combien d'entre nous seraient aujourd'hui capables d'une telle prouesse ? Quel mental peut maintenir un homme valide dans un engagement aussi important ? Alors, tentez seulement d'imaginer une minute celui qui l'anime !!

Aujourd'hui, il est venu s'installer à Méthamis, à quelques encablures du géant de Provence. Le Ventoux et lui, c'est devenu une véritable histoire d'amour, surtout après 199 ascensions, dont dix cinglées (les trois ascensions le même jour par les trois côtés ! 4 200 mètres de dénivelé et 127 kilomètres, dont 50 % en montée ! Il rajoute humblement : « Et deux bicinglés ! »

Le bonhomme était là, à côté de moi, et bavardait sans souffler. Il pédalait à un rythme soutenu et profitait autant du moment que j'appréciais sa compagnie. Ma tête tournait à plein régime. De temps à autre, un cycliste de très bon niveau nous dépassait lentement et, à chaque fois, c'était la même chose : un petit salut, un petit regard et un coup de frein ! L'effet de surprise passé, c'est un pouce vers le ciel ou un encouragement plein d'émotion qui s'échappait de celui qui venait de passer. Au fur et à mesure que nous progressions, je lui racontais comment, de mon côté, j'avais aussi connu, à mon humble niveau, l'accident et la longue reconstruction sans les conséquences dramatiques qu'il avait vécues. Ni lui ni moi ne nous étions présentés, alors que nous parlions déjà de moments d'intimité, de souffrances, de sales pensées et de beaux moments. Je ne connaissais pas son nom et je n'osais pas le lui demander, comme si je venais de croiser un acteur de cinéma incontournable dont j'aurais oublié le nom. C'est lui qui a franchi le cap et m'a demandé comment je m'appelais. Je lui ai répondu et il m'a regardé tout surpris en me disant : « Mais on est amis sur Facebook ! Je regarde souvent ce que tu fais, ta tête me disait bien quelque chose ! » Et là, je n'eus pas d'autre choix que de lui demander comment lui s'appelait. Il me dit « Christian, Christian Haettich ! » Comme s'il m'avait dit « Bond ! James Bond ! »

Je le savais, ce type était déjà un héros, un héros connu ! Mais oui, nous nous connaissions. Maintenant que son virtuel venait de s'imposer à mon ignorance physique de son handicap, je remettais

un nom sur ce visage que j'avais déjà croisé sur la Toile. Une bien trop petite Toile pour un si grand personnage ! Alors, vous allez dire : « Bien sûr, on comprend pourquoi tu nous en parles, parce qu'il a développé une force mentale incommensurable ! » Pas seulement : il m'a aussi influencé sur l'émotion intrusive. Il m'a interrogé sur ma propre construction, mon parcours, mon confort, mes craintes et mes plaintes. À ses côtés, je me sentais un autre, un homme inachevé avec encore tant de territoires à découvrir. Lui, il en découvrait de nouveaux à chaque instant. Démuni de références communes, il se créait ses propres sentiers, il y plantait son balisage et venait y accomplir des exploits impensables pour 99 % de la population, et pourtant si banals pour lui.

Ce fut, et de loin, mon plus beau Ventoux ! Un moment unique que vous n'oubliez pas, comme une Coupe du monde de football ou l'effondrement des Twin Towers ! Je sais que, dans vingt ans, je pourrai raconter chaque minute de ce moment, me souvenir de la lumière, des odeurs et redéfinir précisément mes ressentis. Nous étions dans une émotion parfaite qui est devenue mon moment de référence dans la difficulté. Quand je souffre dans une ascension, quand je peine à accomplir quelque chose, cet instant de grâce me revient en tête et j'y puise les ressources nécessaires pour me dépasser.

Quelques semaines plus tard, nous avons réalisé ensemble une cinglée du Ventoux, ma première en sa compagnie. C'est lui qui imposait le rythme aux quatorze coureurs que nous étions au départ. Certains n'ont pu s'accrocher, épuisés après la première montée. D'autres ont lâché prise après la deuxième. Ceux qui ont terminé avaient oublié leur propre performance, car c'en est une ! Tous se sont effacés derrière l'homme au sourire rayonnant qui avait illuminé de sa bonne humeur toute cette journée de galère. Lorsque je suis revenu chez moi en voiture, je revivais, presque ému aux larmes,

certains moments où, dans sa roue, j'en bavais pendant que lui papotait tranquillement de tout et de rien comme s'il allait chercher son pain. Ma vie était belle, et la sienne lumineuse ! Merci, mon ami, de cette injection, de ce dopage bienveillant que tu m'as si gentiment, et surtout sans le savoir, inoculé pour le reste de ma vie.



Ici : avec mon ami Christian Haettich dans l'ascension du mont Ventoux.

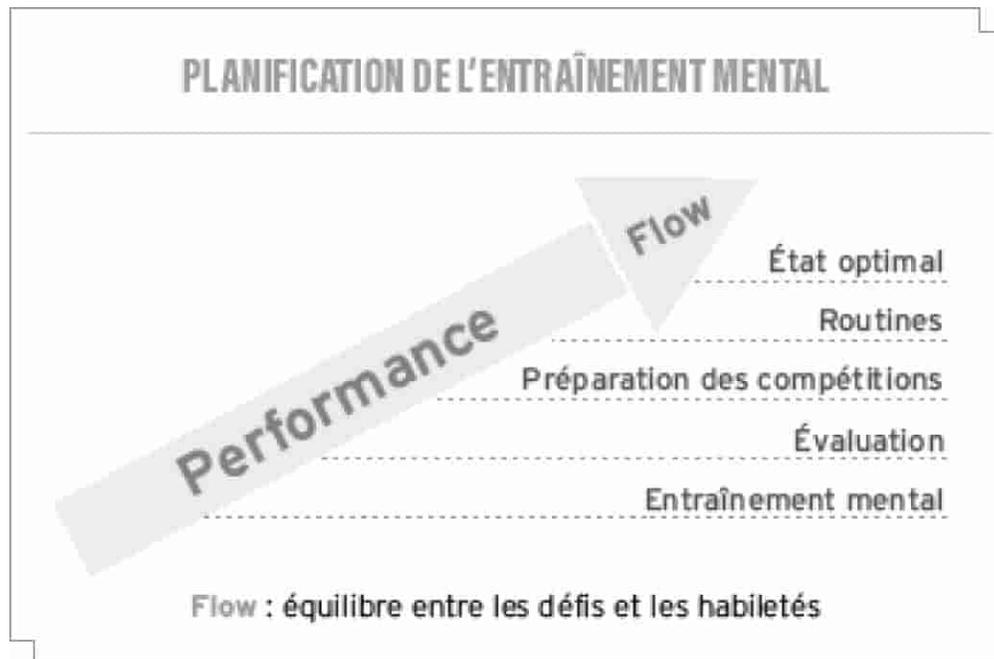
Tout ce passage est là pour nous démontrer que c'est le mental qui nous anime plus que notre corps qui, lui, nous emprisonne. Le mental nous libère des limites auxquelles nous sommes contraints par notre physique. Christian en est l'exemple parfait et nous fait réaliser à quel point nous avons à apprendre de nous-mêmes pour nous surpasser.

Alors, maintenant que le mental commence à ne plus avoir de secret pour vous, comment s'organiser pour le solliciter au mieux ? Comment l'organiser pour qu'il réponde parfaitement, quelles que soient les contraintes, et en disposer dans chacune des composantes de nos vies ?



**LA PLANIFICATION
DE L'ENTRAÎNEMENT
MENTAL**

23



La planification de l'entraînement mental et la juxtaposition des facteurs qui organisent l'action

1. L'évaluation des compétences mentales est le préalable. Suis-je capable de me concentrer ? Suis-je capable de m'engager ? Suis-

je capable de produire un effort soutenu de ma propre volonté ?...
Ce sont les toutes premières questions qui demandent un travail objectif sur soi.

2. L'entraînement mental permet d'améliorer et d'acquérir les composantes essentielles à son développement optimal dans la discipline choisie.
3. La préparation des compétitions permet d'évaluer ses compétences essentielles dans les divers domaines : performance physique, performance mentale, performance organisationnelle...
4. L'établissement des routines, leur création donne un sentiment de connaissance et de maîtrise qui assure et surtout rassure l'individu dans sa quête de performance. Ce moment est une bulle personnelle dans un univers d'adversité.
5. L'état optimal est le signal faible qui doit être ressenti. Ce signal est « faible », car il ne s'impose pas à nous par un message sur son Smartphone ou par une campagne de publicité en 4 x 3 mètres aux quatre coins de la ville. Parfois, certains athlètes ne se rendent même pas compte qu'ils sont dans un état optimal, doutant en permanence de leurs ressentis. La compétition est le moment de performance qui le qualifie le mieux. Le *flow* est le mot qui qualifie cet état de grâce que l'on rencontre parfois. Il survient quelquefois pour M. et Mme Tout-le-Monde, plus régulièrement pour un athlète régional, très souvent pour un champion olympique. Ce ne sont pas toujours les compétences innées et le fameux patrimoine génétique qui définissent le potentiel d'un individu, mais aussi sa capacité à travailler en permanence sur ses habiletés mentales.

Sous-typer les entraînements, changer d'objectifs de compétitions, modifier en permanence l'environnement permet de varier les approches émotionnelles. Plus aguerri par cette panoplie de connaissances, l'individu répond plus facilement et plus précisément à une situation complexe de haute intensité émotionnelle.

Le flow

Le *flow* est l'état optimal que tous les sportifs cherchent pendant leur carrière. Il est souvent associé à une image de béatitude, au moment ultime où vous produisez de l'effort tout en ne le subissant plus. Peu importe la vitesse ou le niveau de performance, nous courons, nous nous entraînons pour atteindre cet état.

Certains athlètes le décrivent très bien : « J'avais l'impression de voler, je ne sentais plus la douleur de l'effort. Je regardais les paysages défiler autour de moi dans une fugacité jouissive. Je ne souffrais pas, au contraire ! Je sentais tout mon corps en action et profitais de l'instant. » Ce sont des moments rares qu'il faut savoir apprécier. Cet état de *flow* est généralement passager, car il est très difficile de maintenir l'équilibre entre les différents paramètres qui le composent.

Plus que le Graal, c'est un nirvana pour tout sportif !

Identifié par des chercheurs américains dans les années 1980, l'état de *flow* désigne un état homéostatique, autrement dit le résultat de la combinaison parfaite de trois dimensions : physique, physiologique et mentale. Aux États-Unis, des expériences ont permis de corrélérer les données neuromotrices, musculaires et psychologiques et de dresser un constat : la performance ne dépend pas seulement de

stimulus extérieurs (les encouragements, par exemple), mais aussi (et surtout) de l'atteinte d'un état homéostatique qualifié d'état de *flow*. Cet état de grâce est ce que recherche tout sportif, toutes disciplines confondues. Il s'agit d'un état tridimensionnel : il faut que les trois dimensions soient réunies pour qu'émergent à la fois le *flow* et la performance. Parce que les trois paramètres sont indissociables, cet état est éphémère, car certains facteurs se dégradent nécessairement à un moment donné : fatigue physique, baisse de sels minéraux... Les raisons sont multiples, mais n'excluent pas une gestion permettant de retrouver l'équilibre idéal et, ainsi, un nouvel état de grâce.

J'ai connu cet état, mais maintenant ?

Apparu soudainement pendant l'effort, cet état de grâce ne dure qu'un temps. Il apporte une conscience élevée à l'instant où nous le vivons, d'une part parce qu'il est énergisant, d'autre part parce que l'esprit à ce moment peut se centrer sur le plaisir qu'il procure, en se décentrant de la douleur liée à la contrainte que le moment propose. Cet instant rare est généralement caractérisé comme « jouissif » par les athlètes qui le vivent. Un pur moment de plaisir qui qualifie exactement ce que nous sommes. Cette expérience vécue laisse une profonde trace mnésique liée à cet état de conscience éveillée. Il est si addictif que vous n'aurez plus d'autre quête que de le revivre à l'infini ! Le Graal du sportif dans toute sa splendeur. Lors de son apparition, les stimulus envoyés par chacun des ressentis sont si puissants que l'on peut observer des athlètes qui sourient en plein effort alors que d'autres, au même endroit, sont au bord de l'agonie, vomissent, s'arrêtent et abandonnent. Il ne faut toutefois pas confondre l'état de *flow* et l'état qui précède l'explosion. On éprouve parfois une euphorie liée à un pic de glycémie, bientôt interrompue par une baisse de régime brutale. Cela n'a rien à voir avec l'état de *flow*.

Atteindre cet état ne peut se faire sans que l'ensemble des facteurs soit réuni. Donc, n' imaginez pas que celui-ci va apparaître dès les premiers kilomètres ou les premières minutes de la compétition, quelle qu'elle soit. Pour que le *flow* apparaisse, le corps doit avoir atteint un certain niveau de sollicitations internes. Cependant, il faut aussi que l'environnement lui-même soit propice, que l'objectif que l'on cherche à atteindre se dessine, bref que le plaisir supplante la contrainte. C'est une subjectivité multifactorielle. Certains affirment que le niveau d'entraînement favorise l'apparition du *flow*. Peut-être, mais peut-être pas. J'ai rencontré des individus qui étaient des débutants dans une discipline difficile (le trail). Ces personnes m'ont décrit précisément l'état de *flow* lors d'un entraînement ou pendant leur première compétition. Ils étaient bel et bien en train de compiler les différents facteurs endogènes (décrits plus haut) qui portent aussi une importante charge émotionnelle nécessaire à l'apparition de ce moment.

Comment trouver le bouton du *flow* sur notre tablette ?

Si l'état de *flow* reste subjectif et très personnel, à la fois dans les émotions ressenties et dans les paramètres d'apparition, il peut néanmoins être favorisé par une démarche fondée sur l'écoute attentive de soi. On affirme souvent que les athlètes de haut niveau sont egocentrés. Ils sont en fait à l'écoute de leurs sensations et attentifs à toutes sortes de stimulus. Grâce à cet égocentrisme, ils arrivent à répéter plus régulièrement l'état de *flow* en développant des stratégies basées sur la connaissance de soi.

Bien que très attentifs et aguerris, les athlètes de haut niveau ne parviennent pas toujours, loin de là, à faire émerger cet état positif. En revanche, à la différence des autres individus, ils l'identifient mieux lorsqu'il apparaît et en tirent parti au maximum. L'analyse fine de ce moment : comment il est apparu, à quel moment, ce que je

viens de faire, mon alimentation, mon hydratation, l'adversité, la météo... tous ces facteurs doivent être compris. Tout cela sera nécessaire pour bien appréhender l'émergence de ce moment de grâce.

Il est souvent plus difficile à analyser et à identifier qu'un moment de grande détresse. En effet, nous avons été formatés à analyser ce qui a dysfonctionné plus que ce qui a performé. Nous avons été élevés à identifier nos erreurs, il nous est donc plus simple de comprendre pourquoi ou comment on a agi pour en arriver là ! Alors que, lorsque la Performance avec un grand « P » apparaît, pour beaucoup, c'est souvent une bulle de champagne éphémère sans origine particulière.

Lorsque le *flow* apparaît, profitez-en ! Mais surtout, restez bien en éveil en identifiant le moment : à quelle heure a-t-il commencé ? Quand s'atténue-t-il ? Soyez conscient de manger, de boire, de lever le pied et de reprendre un rythme moins soutenu pour savourer pleinement cet instant afin de ne pas perdre les fondamentaux. On apprécie, mais surtout on reste bien lucide. Quand celui-ci s'atténue, repérez-le bien afin de bien compenser en gérant parfaitement la baisse d'intensité. Il sera peut-être temps de ne pas se mettre en surrégime. Il faudra être actif afin de tenter de retrouver cet état plus loin. Délectez-vous de ce moment de « no man's land » pour le mentaliser : ce que j'ai vu, ce que je viens de vivre, comment mes muscles fonctionnaient afin d'en garder un souvenir et de pouvoir les utiliser comme images ressources plus tard.

Certains outils comme le carnet d'entraînement ou l'archivage informatique via des applications permettent de comprendre, au travers de cet historique, comment a pu se construire cet état. En identifiant les facteurs favorables au *flow*, il devient plus facile de le maîtriser et de le reproduire. De plus, l'analyse de l'échauffement et

des routines pratiquées avant l'effort est un moyen d'appréhender la stratégie qui a permis à l'état de *flow* de survenir. Tout est modélisable afin de construire son schéma fonctionnel optimal qui fera surgir à nouveau cet état si recherché.

Pourtant, il convient de se priver de certaines aides ou de certains outils en compétition ou à l'entraînement. Nous sommes tous un peu accros aux accessoires : vitesse, dénivelé positif, distance parcourue, fréquence cardiaque... Lors de certaines séances, et surtout lors d'une course, oubliez tout et soyez à l'écoute de vos sensations. Avant une compétition, je conseille souvent à mes athlètes de garder leur montre, mais de ne pas activer le cardio. Pourquoi ? Parce qu'une compétition est un moment exceptionnel qui engendre une gestion exceptionnelle de l'effort. On réussit en compétition des choses impossibles à l'entraînement. En se focalisant sur le cardio ou la vitesse, on se met des limites qui ne permettent pas d'atteindre le point d'où émergera l'état de *flow*. Alors, laissez-vous aller... et le *flow* risque fort de vous tomber dessus !

En imagerie mentale, on travaille sur ces moments positifs de fin de course et non sur la souffrance éprouvée plus tôt. On crée ainsi une trace mnésique de l'état de *flow* qui permet de reproduire ce vécu à la fois sur le plan psychologique et biomécanique. On a tous en nous une expérience de *flow* à revivre.

Pratiquez l'imagerie mentale en vous appuyant sur des images ressources. Elles peuvent être construites sur un moment de *flow* vécu durant la compétition. Mais elles peuvent aussi correspondre à cet état extatique du dernier kilomètre qui provoque une sensation de plaisir intense lié à l'aboutissement dans votre projet.

Si vous êtes marathonien, triathlète, ultratrailer ou cycliste, vous vous rappelez sans doute la souffrance éprouvée après le trentième

kilomètre du marathon, au 170^e kilomètre de votre Ironman. Votre allure faiblissait inexorablement et votre moral sombrait dans les tréfonds... Mais revient le souvenir puissant du dernier kilomètre où, totalement survolté par la vision de la ligne d'arrivée, vous avez oublié la douleur, concentré uniquement sur un ressenti magique, un bonheur immense et la sensation mentale de voler.





**L'AIR DE RIEN,
L'AIR EST TOUT !**

24

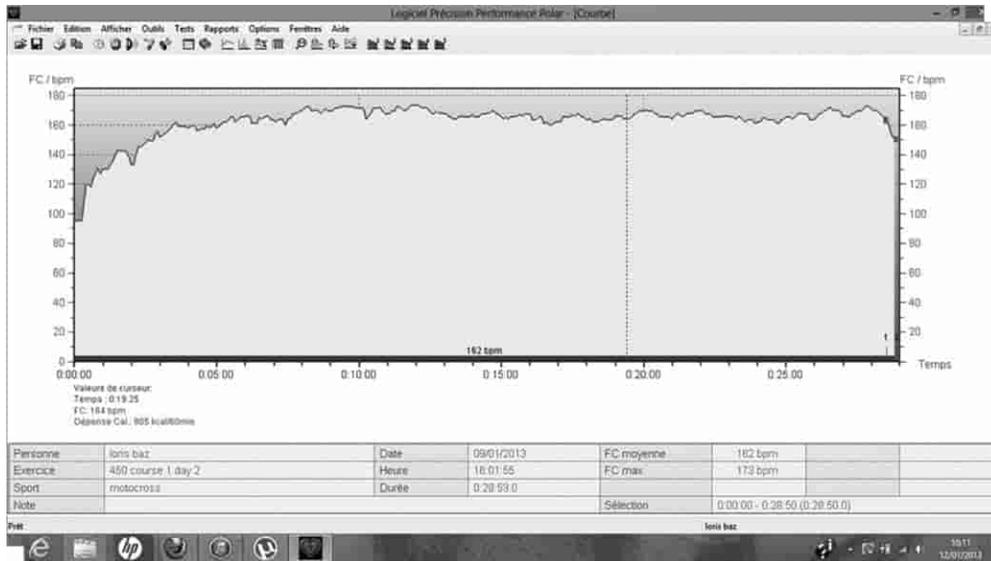
La respiration est un aspect mécanique de l'amélioration des comportements mentaux. En respirant, vous organisez mieux votre comportement interne. La circulation du diaphragme est un élément important qui nous fait ressentir son mouvement comme une libération ou, au contraire, comme une contrainte. Lorsque nous sommes stressés, nous ressentons un poids sur la poitrine ou un mal de ventre, deux lieux particuliers qui situent la respiration. La poitrine bloquée, c'est le sentiment que vos poumons ne fonctionnent plus ! Vous faites une apnée liée à la peur. Une autre interprétation de votre stress peut être située sous vos côtes flottantes. Une forme de point douloureux qui irradie sur toute la largeur de l'abdomen : c'est votre diaphragme qui ne circule plus. Votre cerveau, contraint par ce manque d'oxygène, ne parvient plus à fonctionner et ne vous permet pas de trouver les bonnes solutions pour sortir rapidement de cet état qualifié d'« émotionnel ».

Voilà une suite de techniques de respiration pour vous permettre de trouver celle qui saura à l'instant répondre à votre besoin face à une situation donnée. Toutes nos performances, toutes nos actions conscientes ou inconscientes sont définies et contrôlées par notre capacité à nous oxygéner. Le cerveau, s'il est parfaitement alimenté en oxygène, répond de manière optimale à la situation. Sinon, replié sur lui-même avec un volume contraint, il laisse la situation prendre le contrôle et ne peut y répondre avec les moyens dont nous disposons réellement. C'est ainsi que de nombreux chefs d'entreprise que j'accompagne ou des athlètes avec qui je collabore ont découvert les vertus de l'oxygénation.

Lors d'un travail avec les cadres d'une entreprise, je leur demande de formuler une problématique à laquelle ils sont confrontés. Puis je leur propose une technique d'oxygénation adaptée et, ensuite, nous évoquons ensemble les pistes de résolution. Souvent, ils trouvent d'eux-mêmes la solution alors qu'ils étaient bloqués depuis plusieurs jours, voire plusieurs semaines sur le sujet.

Je leur propose aussi l'activité physique. Je les emmène à vélo et nous procédons de la même manière. On évoque durant les premiers kilomètres du parcours la problématique qu'ils aimeraient voir se résoudre. Au fur et à mesure de notre progression, ils formulent des idées, des stratégies et des solutions pertinentes.

Je constate régulièrement que beaucoup d'athlètes et d'individus respirent mal. J'ai analysé la contrainte physique que subissait un pilote de moto de Grand Prix. Celui-ci, à l'entraînement, est en permanence au-dessus de 170 pulsations (figure 1) ! Et ce n'est qu'un entraînement ! En course, il est au-dessus de 185 pulsations durant 45 minutes ! Vous imaginez bien que la contrainte cardiorespiratoire est énorme ! C'est pourquoi nous avons travaillé pendant un an sur les exercices de respiration afin qu'il améliore non seulement sa capacité à respirer mieux, mais aussi sa compétence à penser mieux ! Il a constaté qu'il pratiquait de manière volontaire des exercices durant la course quand survenait un événement parasite (chute évitée, grosse perte d'adhérence, trajectoire ratée...). Il ressent bien que, dans ces moments, il maîtrise mieux la reprise en conscience des *process* opérationnels de performance. Il évacue le stress parasite et les émotions liées à ces interactions négatives (la colère, le dégoût, voire la joie !). Son émotionnel retrouve un neutre opérationnel qui le remet dans la course grâce à ces stratégies qu'il contrôle parfaitement.



Courbe de la fréquence cardiaque d'un entraînement de Loris Baz (pilote de GP).

À vos marques ! Prêt ? Respirez !!

X Les techniques d'amélioration de l'oxygénation

Bien respirer ne va pas de soi.

- X Bien que le corps humain soit équipé pour une inspiration optimale, nous sommes aussi faits de pensées et d'affects qui peuvent entraver le rythme naturel du souffle.
- X Notre respiration est directement liée à nos émotions. Dès que celles-ci nous perturbent, elle se modifie. L'inverse est également vrai.

X *Bien respirer constitue le moyen le plus simple et le plus naturel d'apaiser nos émois.*

X Une bonne respiration agit directement sur notre santé : en apportant de l'oxygène à notre organisme, en régulant le système vasculaire, en abaissant notre tension artérielle, en renforçant nos défenses immunitaires et en équilibrant l'acidité sanguine.

X D'où l'intérêt de rééduquer ce système essentiel quelques minutes par jour, en pratiquant debout (sauf contre-indications) neuf fois de suite l'un des exercices suivants :

LA BOUGIE POUR DIMINUER LE STRESS

X Objectif : apprendre à régulariser son débit, ce qui permet peu à peu de réguler sa respiration – lorsqu'on est confrontés à un stress, qu'il soit émotif, sportif, quotidien, professionnel... et à faire mentalement le vide, afin de cesser de ruminer ses ennuis.

X Comment faire ? Inspirez, puis expirez pendant 6 secondes, chaque fois en imaginant que vous soufflez sur une bougie que vous tenez à bout de bras. Répétez l'opération neuf fois.

-

LES QUATRE SAISONS POUR AMÉLIORER SON TONUS GÉNÉRAL

X Objectif : cette respiration qui représente symboliquement la succession du printemps, de l'été, de l'automne et de l'hiver aide à réharmoniser, c'est-à-dire à apaiser et à équilibrer les

différentes fonctions de l'organisme, qu'elles soient digestives, nerveuses ou cardiaques. La qualité des échanges respiratoires finit par avoir des répercussions sur nos états d'âme et notre condition physique. On ressent davantage d'énergie. On se sent moins fatigués et l'on dort mieux

- X Comment faire ? Inspirez pendant 6 secondes, puis retenez votre souffle pendant 6 secondes, expirez 6 secondes, bloquez votre respiration, les poumons vides, pendant 6 secondes. Au bout de quelques semaines de pratique, vous pourrez augmenter la durée à 8 puis à 10 secondes en vous rappelant, néanmoins, que l'exercice doit rester confortable et ne pas représenter un effort important.

-

LE SOUPIR POUR ÉVACUER LA PRESSION OU LA FAIRE BAISSER

- X Objectif : favoriser la détente et libérer les émotions. Cette respiration élimine les tensions excessives en régulant la pression artérielle et le rythme cardiaque.

- X Comment faire ? Inspirez en remontant les épaules et restez 3 secondes en apnée, les poumons pleins, et expirez en soupirant brutalement. Si cet exercice vous touche en profondeur et génère une vague d'émotivité difficile à gérer, pratiquez-le éventuellement en marchant pour libérer le trop-plein d'énergie émotionnelle.

-

LES PERCUSSIONS POUR PRENDRE DE L'ASSURANCE

- X Objectif : ce massage, couplé à une respiration profonde, redonne confiance en soi et favorise le relâchement du diaphragme.

- X Comment faire ? Comme Tarzan, frappez la partie supérieure de votre sternum et de votre cage thoracique en inspirant, puis soufflez en cessant tout mouvement avant de recommencer. Inutile d'utiliser vos poings, le bout des doigts suffit, d'autant que des douleurs peuvent apparaître. Si elles se manifestent sur l'avant du diaphragme, cela peut signaler une fragilité au niveau du foie et/ou de la vésicule biliaire ou encore du côlon. Si elles sont situées vers l'arrière, les reins sont peut-être plus sensibles, dans ce cas, arrêtez l'exercice.

-

LE BALLON VENTRAL POUR RETROUVER LE SOMMEIL

- X Objectif : apprendre à sentir son ventre se gonfler puis se décontracter, sachant qu'environ la moitié des personnes ne parviennent pas à respirer spontanément de cette manière. Or, c'est l'une des méthodes les plus apaisantes qui soient. Elle favorise la digestion avant et après les repas, facilite l'endormissement et se révèle très bénéfique pour les femmes enceintes.

- X Comment faire ? Allongé, une main sur le ventre, soufflez le plus possible en contractant l'abdomen, relâchez-le sans inspirer, puis inspirez dès qu'il est détendu. En principe, la cage thoracique ne doit pas bouger, seul le ventre se gonfle et se dégonfle. Mettez éventuellement votre seconde main sur le thorax pour vérifier qu'il bouge le moins possible.

-

LA RESPIRATION UJJAI POUR ÊTRE PLUS SEREIN

X Objectif : utilisée en yoga (*ujjai* signifie : « vaincre », « étirer »), cette respiration détend et oxygène le corps en profondeur, tout en apaisant le mental et en nous reconnectant à nous-mêmes.

X Comment faire ? Elle s'effectue par le nez en veillant à sentir l'air passer sur la glotte et en émettant un petit son de gorge. Il faut bien se concentrer sur cette zone. L'inspiration et l'expiration sont lentes et profondes. Moins facile qu'il n'y paraît, cet exercice nécessite une vraie concentration.

-

LA PAILLE POUR GARDER LA MAÎTRISE DE SOI

X Objectif : elle permet de bien distinguer la respiration par le nez de celle par la bouche, ce qui est loin d'être évident pour tout le monde. Elle permet aussi d'augmenter les capacités respiratoires et de bien contrôler sa respiration pendant l'effort ou lorsque vous êtes soumis à une forte émotion.

X Comment faire ? Prenez un verre d'eau et une paille, soufflez doucement dans la paille de façon aussi régulière que possible, puis respirez par le nez, sans lâcher la paille avec la bouche. Vous pouvez couvrir le verre de votre main afin de créer une résistance encore plus importante à votre souffle, ce qui vous fera travailler encore plus votre capacité respiratoire.

-

LA RESPIRATION ALTERNÉE POUR APAISER LES TENSIONS

X Objectif : équilibrer le fonctionnement du cerveau droit et du cerveau gauche en les apaisant symétriquement (chaque narine est connectée à un hémisphère différent). Très relaxante, cette méthode constitue également une parade de choix contre le stress.

X Comment faire ? Inspirez par une narine en bouchant l'autre, puis expirez par la narine que vous aviez bouchée. Recommencez en inspirant par la narine qui vient d'expulser l'air en bouchant celle qui avait inspiré précédemment. Répétez neuf fois.

-

LA RESPIRATION RÉNALE POUR DOPER SON ÉNERGIE

Objectif : redémarrer lorsque l'on se sent épuisés, car cette respiration a pour particularité de donner un vrai coup de fouet.

Comment faire ? Assis sur une chaise, penchez-vous en avant, placez vos mains au-dessus des reins, sous les côtes, inspirez en contractant l'abdomen pour empêcher le ventre de se gonfler et sentir la dilatation rénale, puis soufflez. Les mains retrouvent alors leur position initiale. Recommencez à l'identique neuf fois.



A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The image is centered against a dark background. Overlaid on the back of the head is the text "TRAVAILLEZ VOTRE SENS DE L'ADAPTABILITÉ" in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, there is a dark rectangular box containing the number "25" in white, bold, uppercase letters.

**TRAVAILLEZ
VOTRE SENS DE
L'ADAPTABILITÉ**

25

L'adaptabilité, cette gymnastique qui améliore la souplesse naturelle de votre système de pensée. Il pleut, je me couvre pour sortir si j'ai envie de prendre l'air ! Cette notion simple est pourtant quelque chose que nous avons d'abord appris de notre mère ou de notre père, puis nous l'avons internalisée au fur et à mesure que ce comportement prenait du sens. Le sens de se protéger des intempéries pour continuer à profiter de son environnement ou simplement pour se déplacer et se rendre au travail. Travailler sur notre souplesse mentale permet de mieux affronter une adversité à laquelle nous ne nous serions pas préparés. Nous pouvons choisir ce que nous serons : soit nous devenons adaptables, soit nous nous rigidifions en appliquant des dogmes au point de ne plus progresser qu'en boitant, posés sur ces jambes de bois que sont nos croyances, celles qui nous empêchent de voir plus loin ou de fonctionner différemment. Certains fonctionnements sur lesquels nous nous sommes appuyés avec succès peuvent continuer à nous accompagner longtemps. D'autres, pourtant, qui ont aussi connu une période de gloire devront être réajustés, mis à jour, afin de mieux correspondre à l'évolution de la société et aux nouveaux comportements.

Je rencontre souvent des personnes qui se refusent à être sur les réseaux sociaux, n'y voyant qu'une source de voyeurisme ou d'exhibitionnisme. Pourtant, bien utilisés, les réseaux sociaux sont un formidable outil de découvertes, de rencontres et de partage. Nous y trouvons ce que nous sommes, en fait. Si nous sommes seuls dans notre vie, mal en point, nous risquons d'y rechercher des

communications négatives qui nous renverront à notre propre malaise mais nous rassureront sur le fait que nous ne sommes pas seuls à être mal (?). Est-ce qu'avoir la peste à plusieurs rassure le malade ? Pas sûr ! En revanche, nous pouvons aussi y trouver de nouvelles relations intellectuelles partageant les mêmes centres d'intérêt, évoquant les mêmes sources de satisfaction. Il n'est pas nécessaire de faire comme les autres sur les réseaux sociaux. Il convient de savoir ce que l'on y cherche, et s'adapter à ce nouveau mode de communication nous permet de rester en phase avec notre environnement. Certains en abusent, d'autres l'usent avec parcimonie, quand d'autres encore s'en détournent.

S'y intéresser est déjà une forme de progrès, une gymnastique intellectuelle qui nous fait évoluer au rythme du groupe, en prenant conscience des comportements qui dévoient les valeurs communes. Savoir lire et savoir comprendre d'où provient la communication est un effort auquel nous devons consentir afin de ne pas nous laisser influencer par les mensonges ou les « *fake news* » que se plaisent à faire circuler ceux qui sont mal intentionnés. Nous pourrions nous poser la question de leurs motivations, mais la réponse vient rapidement sur ce qui nous anime à coup sûr, le négatif étant plus « *bankable* » que le positif, considéré comme naïf, pour ne pas dire niais. Celui qui véhicule des informations négatives tente de se donner une consistance « d'averti » qui le met au-dessus des autres, en raison de cette connaissance dont il dispose contrairement aux autres. Mieux, il vous fait don de son savoir ! Il s'élève ainsi au rang de messie. Cet exemple de ce qui dysfonctionne de manière volontaire montre bien qu'il est difficile de s'adapter à de nouvelles technologies quand le premier rapport que l'on peut avoir est déjà basé sur des valeurs dévoyées. Est-ce que c'est le réseau social qui est porteur de ces dévoiements, ou plutôt certaines personnes qui ont décidé d'en corrompre son utilisation ?

Le fusil est dangereux ! C'est une arme qui peut tuer si elle est mal utilisée. Mais elle peut permettre de se nourrir ou de se protéger. Pourtant, il vaut mieux en réglementer sévèrement l'utilisation, justement parce que l'esprit de l'homme ne peut être contrôlé uniformément, afin d'en limiter les effets ravageurs. On recense 6 000 morts par an aux États-Unis, là où les armes sont en vente libre, contre quelques dizaines dans les pays où les armes à feu sont interdites. Néanmoins, la motivation première des acquéreurs d'armes à feu aux États-Unis est de se protéger des agressions ! On comprend bien que l'esprit prend le dessus sur l'outil. C'est ce que nous en faisons qui le rend pertinent.

Pour revenir au sujet qui nous concerne, je reviens à présent sur l'adaptabilité du sportif. L'entraînement est une action qui modifie en permanence nos comportements et les réadapte à la contrainte qui nous est proposée.

- ˘ Je ne connais pas cette méthode d'entraînement.
 - Je m'adapte en apprenant les nouveaux comportements.

- ˘ Je suis fatigué par les entraînements précédents.
 - Je m'adapte en travaillant sur ma récupération.
 - Je m'adapte en me concentrant sur quelques exercices spécifiques.

- ˘ Je suis lassé par ces entraînements.
 - Je change mon approche et m'intéresse à d'autres techniques d'entraînement.

- ˘ Je ne sais pas si je progresse.
 - J'améliore les moyens d'évaluation dont je dispose.
 - Je m'engage dans des événements pour gagner en compétences.

- ˘ Je ne comprends pas ce que je fais à l'entraînement.
 - Je travaille sur les comparaisons de ce que je ressens en compétition et ce que je ressens à l'entraînement. J'améliore ma connaissance personnelle de mes ressentis.
 - Je communique avec mon coach et l'interroge sur les contraintes qu'il me propose.
 - Je communique avec ceux que je reconnais comme compétents dans mon groupe social.

Nous commençons à mieux identifier ce qu'est la notion d'adaptabilité à l'évocation de ces situations. Un athlète qui ne connaît qu'une méthode d'entraînement s'installera dans la stagnation, par rapport à ses performances, mais aussi et certainement par rapport à d'autres athlètes plus mobiles intellectuellement qui feront progresser leurs stratégies d'entraînement. Ces derniers travailleront sur des compartiments variés de la préparation physique et amélioreront leur approche psychologique. Ils répondront de manière plus réaliste aux variables qui surviennent durant les compétitions. Un athlète qui dispose d'une boîte à outils mieux garnie sera plus à même de construire un projet sportif valorisant et atteignable. Prenons l'exemple de celui qui, pour préparer un marathon, s'engage uniquement dans des

entraînements longs à une intensité moyenne. Il use son corps progressivement sans pouvoir augmenter sa vitesse moyenne. Il ne développe pas sa puissance, qui est pourtant le facteur essentiel au développement de la vitesse. Il use son mental par la lassitude de cette répétition, confortable certes, mais totalement inadaptée à l'amélioration de ses compétences globales. Son seul facteur comptable sera la durée hebdomadaire qu'il consacre à l'entraînement, peu importe que celui-ci soit inadapté et ennuyeux. C'est son fonctionnement et c'est ainsi qu'il pratique ! Ainsi, il est certain que cet individu ne sera pas champion olympique, mais encore moins épanoui dans sa pratique. Enfermé volontaire dans son comportement, il s'exclut de l'évolution naturelle qui devrait lui permettre de s'améliorer et ainsi d'ouvrir son champ d'exploration.

Cette adaptabilité est valable dans tous les domaines de la vie. Dans la sphère sociale comme professionnelle ou familiale, et bien sûr dans le secteur sportif, nous devons travailler sur notre souplesse et notre curiosité en permanence afin d'améliorer nos compétences en fonction des évolutions constantes. J'ai un jour rencontré un entraîneur de ski de fond dans le grand centre de formation et d'entraînement national de Prémanon. J'étais là-bas, car je travaillais en préparation mentale avec un groupe de biathlètes. Je connaissais parfaitement la contrainte physique du ski de fond, j'imaginai un peu celle technique du tir, mais j'ignorais complètement les contraintes qu'imposait le passage de skieur à tireur. Je me suis donc engagé dans un stage fédéral animé par Jean-Pierre Amat (entraîneur de tir de l'équipe de France de biathlon). Durant cette semaine, j'ai rencontré, au moment des repas, les entraîneurs de ski de fond. L'un d'entre eux, âgé de 28 ans, est venu s'asseoir à côté de moi. Il m'a interrogé sur ce que j'étais venu faire ici et la manière dont j'entraînais dans mes domaines d'exercices. Là, je lui ai expliqué comment j'entraînais et

surtout comment j'utilisais les nouvelles techniques d'analyse, telles que les cardiofréquencesmètres, les capteurs de puissance ou les données qui retracent les réponses physiques face à la contrainte de la charge externe.

Il m'a regardé comme si j'étais un extraterrestre baveux ! Un être vil et inutile ? Je ne comprenais pas ce dégoût immédiat qu'exprimait son faciès si expressif. Puis il a enfin lâché quelques mots qui me rassurèrent sur ma propre approche.

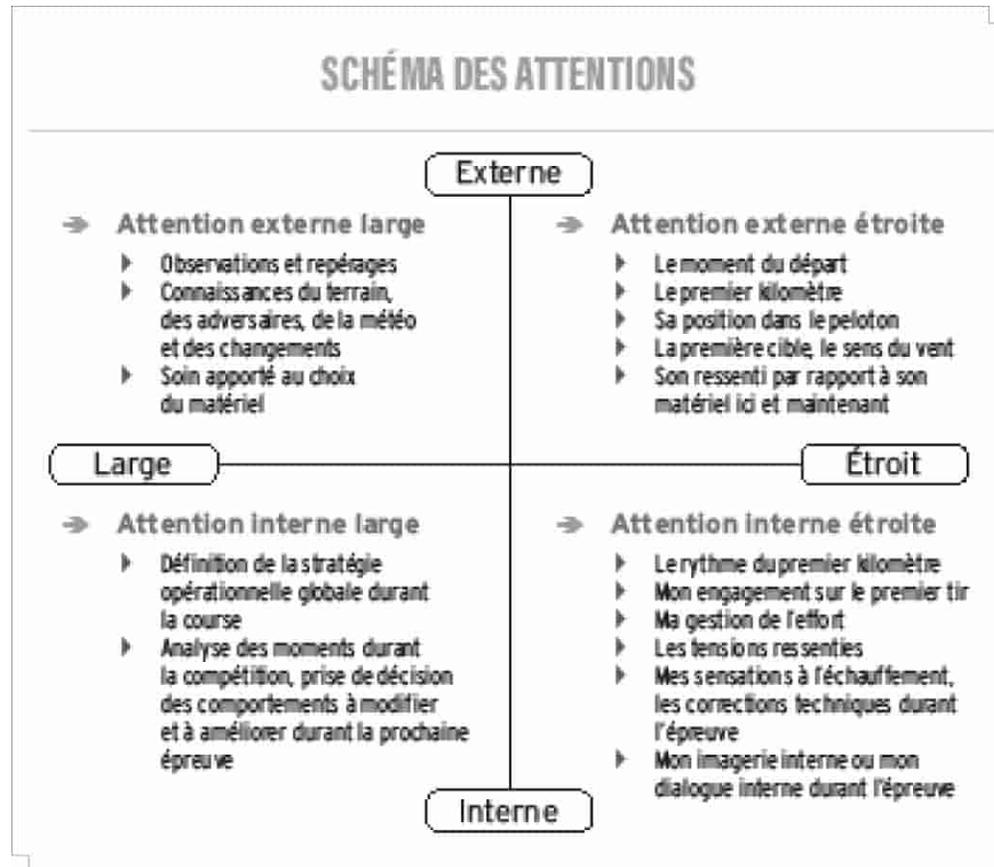
« Ça, c'est que des conneries !!! Ça sert à rien ! Moi j'en ai jamais eu besoin durant ma carrière ! Moi, je les entraîne comme j'ai appris ! Ils font de l'endurance fondamentale et puis des accélérations, et puis c'est bien ! » Tout cela exprimé avec ce magnifique accent jurassien que j'adore ! J'ai tenté de garder ce contact ténu avec lui en lui posant une question : « Et avec cette méthode, tu es devenu champion de France, champion d'Europe ou champion du monde ? »

Il m'a répondu d'un haussement d'épaules caractéristique du bon coureur régional qui avait passé des diplômes fédéraux et un brevet d'État de ski de fond après une petite carrière de comité. Je venais de le mettre face à une inadaptabilité technique et sociologique caractérisée par son dégoût des nouveaux outils auxquels il ne s'était jamais intéressé. Pourtant, la carrière de sportif ne fait pas le bon coach ; ce qui fait un bon coach, c'est sa capacité à se remettre en permanence en question. Il faut toujours savoir réfléchir à la meilleure méthode à proposer, en fonction de sa culture, des circonstances, de son projet, de l'individu avec qui l'on travaille, de l'évolution des outils et de son désir de s'améliorer en tant que coach. Devenir un bon coach, c'est être en permanence dans l'incertitude que ce que l'on fait est la meilleure manière d'opérer. Cette incertitude que nous ne pouvons partager qu'avec nous-même

est fondamentale à notre propre progression en tant que coach, mais aussi à la progression de l'athlète dans tous les compartiments de la performance à produire. Si j'attends qu'un athlète s'adapte aux contraintes que je lui propose, alors je dois être capable de m'adapter aussi dans tous les compartiments de mon savoir afin qu'il soit en rapport avec les attentes et les évolutions que la compétition ou la concurrence impose.

- Favoriser l'adaptabilité de la concentration afin de modifier les situations d'entraînement (varier les lieux, les contenus et les conditions matérielles d'entraînement « climatiques » ou organisationnelles, comme les horaires). Plus les conditions d'entraînement sont standardisées et connues de l'athlète, plus ils intègrent dans sa concentration des repères qui risquent de constituer une gêne en compétition ou d'ancrer des comportements répétitifs.
- Varier les situations d'entraînement pour éviter de fixer ces repères parasites.
- Travailler la concentration dans des états de fatigue comparables à ceux de la compétition (par exemple, pour un triathlète, prévoir des séances de natation en état de fatigue, quand la fraîcheur physique est amoindrie).
- Développer à l'entraînement l'ensemble de la palette attentionnelle utile à la performance (selon la spécialité). On distingue deux dimensions de l'attention : notre capacité attentionnelle globale et sa direction, qui mobilise notre attention. Concernant l'étendue, on parle d'attention large quand on prend en compte plusieurs informations en même temps, et d'attention étroite quand on focalise son attention sur un point de détail ou un comportement particulier. À propos de la direction, on parle d'attention externe quand on se focalise sur des éléments de

l'environnement (extérieurs à soi) et d'attention interne quand on se focalise sur des éléments qui nous sont propres.



À partir de ces deux dimensions, on peut définir quatre types d'attention : externe large, interne large, externe étroite et interne étroite. En athlétisme, les types d'attention les plus sollicités dans l'action sont l'attention externe étroite et l'attention interne étroite. Après avoir identifié, sur la base de ce modèle, les points de focalisation utiles à la réalisation de la performance, l'entraîneur peut ensuite les faire travailler à l'athlète.

– Alternance apprentissage explicite et apprentissage implicite.

- Alternier des moments où l'on se concentre sur un apprentissage explicite et des moments où l'on se concentre à rechercher seul des solutions (*cf.* apprentissage implicite).
- Préciser aux athlètes ce sur quoi ils doivent se concentrer à l'entraînement :
 1. Pour un public débutant ou pour corriger un point de détail technique, privilégier des consignes qui amènent les individus à se concentrer sur des points de repère précis. Au lieu de dire : « concentre-toi » à un footballeur, lui préciser : « Concentre-toi sur le rythme dans ta course puis sur la position de l'arrière en face de toi, et enfin sur ton positionnement par rapport à la balle. » La consigne est individuelle. Pour un autre athlète, la consigne pourra être de porter son attention sur le contrôle de la balle en pleine course.
 2. Pour les athlètes confirmés ou experts, il conviendra de les orienter grâce à des consignes qui les amènent plutôt à vivre des sensations globales de réalisation (réalisation parfaite de passes, retour en défense, respect du système de jeu...) qu'à porter leur attention sur des points techniques précis. Dans un travail collectif, cela risque de casser leurs automatismes et de nuire à la fluidité du mouvement. L'entraîneur pourra, en revanche, fixer deux ou trois points d'attention afin que les athlètes interagissent et les fassent émerger. De cette manière, on les oriente sur des techniques ou sur des phases du geste non encore maîtrisées.
- Stimuler l'apprentissage implicite : la correction systématique des erreurs et le guidage par des instructions verbales techniques permettent un apprentissage plus rapide. Elle a donc souvent la préférence des entraîneurs et des athlètes. De plus, elle correspond à notre système éducatif global auquel nous sommes tous habitués.

L'inconvénient de ce type d'apprentissage dit « explicite » est qu'il habitue l'athlète à toujours fonctionner avec un contrôle conscient de ce qu'il fait. Or, arrivé à un certain niveau, c'est quand l'athlète « laisse faire » et qu'il n'a pas d'interférence avec la conscience qu'il réalise ses meilleures prestations. Il participe à la création d'un processus de fluidité en effectuant des gestes de manière plus intuitive et plus intériorisée.

Un excès de contrôle nuit à la fluidité du geste et au rendement. Pour créer un environnement favorable à un apprentissage implicite, l'entraîneur ou l'individu en maîtrise peut :

- a. Recourir à des métaphores plutôt qu'à des descriptions techniques systématiques (par exemple : « Pilote comme si tu étais sur une piste mouillée » pour le pilote de moto qui doit parfaire ses réglages fins ou « Skie à cet endroit en caressant la piste pour ne pas planter tes carres et garder tes skis à plat »).
- b. Travailler en favorisant des sensations internes, des ressentis précis, sans repère de performance (par exemple : en accélérant le tir pour un biathlète, sans chercher à faire un tir parfait, mais plutôt à créer un automatisme). En l'absence de challenge de performance, l'athlète maintient mieux son attention sur l'objectif de la séance (la vitesse de tir ou l'adhérence de ses pneus) et corrige ses erreurs par rapport à ses sensations, et non en fonction de la réussite ou de l'échec par rapport aux cibles ou à la glisse de son pneu.

Pour un entraîneur, il convient de laisser l'individu enchaîner plusieurs essais sans lui donner de feed-back systématique. Pour un athlète seul, il devra qualifier lui-même chacune de ses répétitions

en se posant cette question : « Suis-je dans le comportement attendu que je me suis fixé ? »

Tous les facteurs peuvent apporter des modifications notables qui incitent l'athlète à s'adapter aux nouvelles perturbations. Le nombre de tours, les tours effectués avec une météo dégradée, les tirs dans le vent ou le brouillard, la distance de tir qui s'éloigne, le nombre de tirs qui augmentent... tout participe à faire jouer (à développer l'aspect ludique de l'effort) ! À nous faire agir en rupture avec nos habitudes qui deviennent peu à peu des parasitages de notre progression.

Ce mode de fonctionnement vous permettra de répondre intelligemment et efficacement aux surprises, voire aux écueils qui peuvent se produire durant la saison, mais aussi et surtout durant la compétition. Pendant la saison, vous aurez moins de stress à l'idée de revoir votre stratégie d'objectifs en réajustant votre approche fine de la programmation.



Intervention sur le bord de piste pour un débriefing précis de ce qui s'est produit durant les qualifications de ce Grand Prix. Au plus près de l'action, l'acteur revit parfaitement les composantes essentielles de ces interventions sur le circuit (Loris Baz à Phillip Island, Australie).

Parfois, un objectif majeur de votre saison vient à être bousculé à cause d'une anomalie, d'un problème ou de circonstances particulières. Il convient alors de réagir au plus vite, de la manière la plus proactive possible. Rester campé sur son projet initial sera la plus grosse erreur qu'il ne faut pas commettre ! Par exemple : « Voilà, c'est le moment ! Enfin, c'est bientôt le moment, on y est presque et, moi aussi, je suis presque prêt ! Enfin, presque ! »

Pas de panique !! À l'approche d'une course programmée, si vous n'avez pas pu vous entraîner correctement pour différentes raisons (météo, blessure, profession...), vous devez revoir votre objectif de manière à le caler au plus près de vos capacités physiques, afin que votre mental puisse accepter de s'engager en fonction de ce qu'il détermine comme acceptable.

Cette révision de vos attentes sera salutaire, car elle vous engagera dans une voie plus adaptée à vos moyens physiques. Si vous aviez prévu de faire votre marathon ou votre cross dans un temps donné, par exemple le cross du Mont-Blanc en 3 heures, réévaluez cet objectif et acceptez tranquillement de le faire en 3 h 20 min, et surtout d'en changer la destination. Vous définissez ainsi un objectif de compétence plutôt qu'un objectif de performance. Rien ne vous empêchera, en revanche, de vous fixer un sous-objectif, tel que : je fais une course d'attente jusqu'à 5 kilomètres de l'arrivée et, là, je donne mon maximum pour effectuer un finish ultrarapide afin d'améliorer mes compétences de résistance en fin de course (compétences physique, psychologique et physiologique).

Une fois les objectifs psychologiques clarifiés, comment aborder une séquence d'entraînement qui sera plus courte que prévu ? Commencez par admettre que le fonceur se travaille sur la durée, ce qui est antinomique par rapport aux circonstances actuelles ! Le fonceur, dans les quinze derniers jours précédant une course, a l'effet inverse de celui que vous attendez. Il va puiser dans les glycogènes, installer de la fatigue et surtout être préjudiciable à la fraîcheur physique qui, par la force des choses, est votre principal atout.

Donc, optez plutôt pour quatre séances qualitatives plutôt courtes, par exemple :

Séance 1 15 minutes de course à pied cool puis 12 fois 1 minute rapide suivie de 1 minute cool avant de finir par 20 minutes cool. 20 minutes de gainage des abdominaux.

Séance 2 Montez une côte de 500 mètres de dénivelé en marchant pendant 5 minutes puis en trotinant pendant 1 minute et en marchant à nouveau pendant 1 minute, et ce 12 fois. Finissez les 500 mètres de dénivelé en marchant, récupérez 2 minutes puis redescendez en trotinant en vous focalisant sur le regard et sur la trajectoire tout en restant concentré pour ne pas vous blesser à la cheville. Si vous êtes deux ou trois, ne parlez pas en descente et il ne vous arrivera rien ! (Il s'agit bien ici de la définition du focus attentionnel, celui qui conditionne, selon ce que le regard enregistre, le positionnement du pied sur le sol en réponse au relief). 20 minutes de gainage des abdominaux.

Séance 3 Courez 20 minutes cool puis accélérez vers un objectif (arbre au loin, voiture, virage...), récupérez sur la même distance, trottez. À l'approche d'une petite montée, accélérez puis récupérez

et choisissez un autre objectif. Accélérez, récupérez sur la même distance de manière à varier les durées d'effort, les intensités... C'est une séance de fartlek qui ne doit pas excéder 45 minutes. 20 minutes de gainage des abdominaux.

Séance 4 15 minutes cool puis 3 minutes plus rapides, 1 minute de récupération ; 2 minutes rapides, 1 minute de récupération ; 4 minutes rapides, 2 minutes de récupération ; 2 minutes rapides, 1 minute de récupération ; 6 minutes rapides, 4 minutes de récupération et, enfin, finir par 15 minutes cool (celles-là, elles piquent un peu !!). 20 minutes de gainage des abdominaux.

Récupérez deux jours en buvant bien, en variant les eaux minérales et en plaçant deux séances d'étirements dissociés des séances de course !

Dernière semaine avant la course

Lundi Petit footing cool à jeun de 30 minutes le matin et gainage des abdominaux le soir.

Mardi 15 minutes de course à pied cool puis 12 fois 1 minute rapide et 1 minute cool avant de finir par 20 minutes cool et gainage des abdominaux le soir.

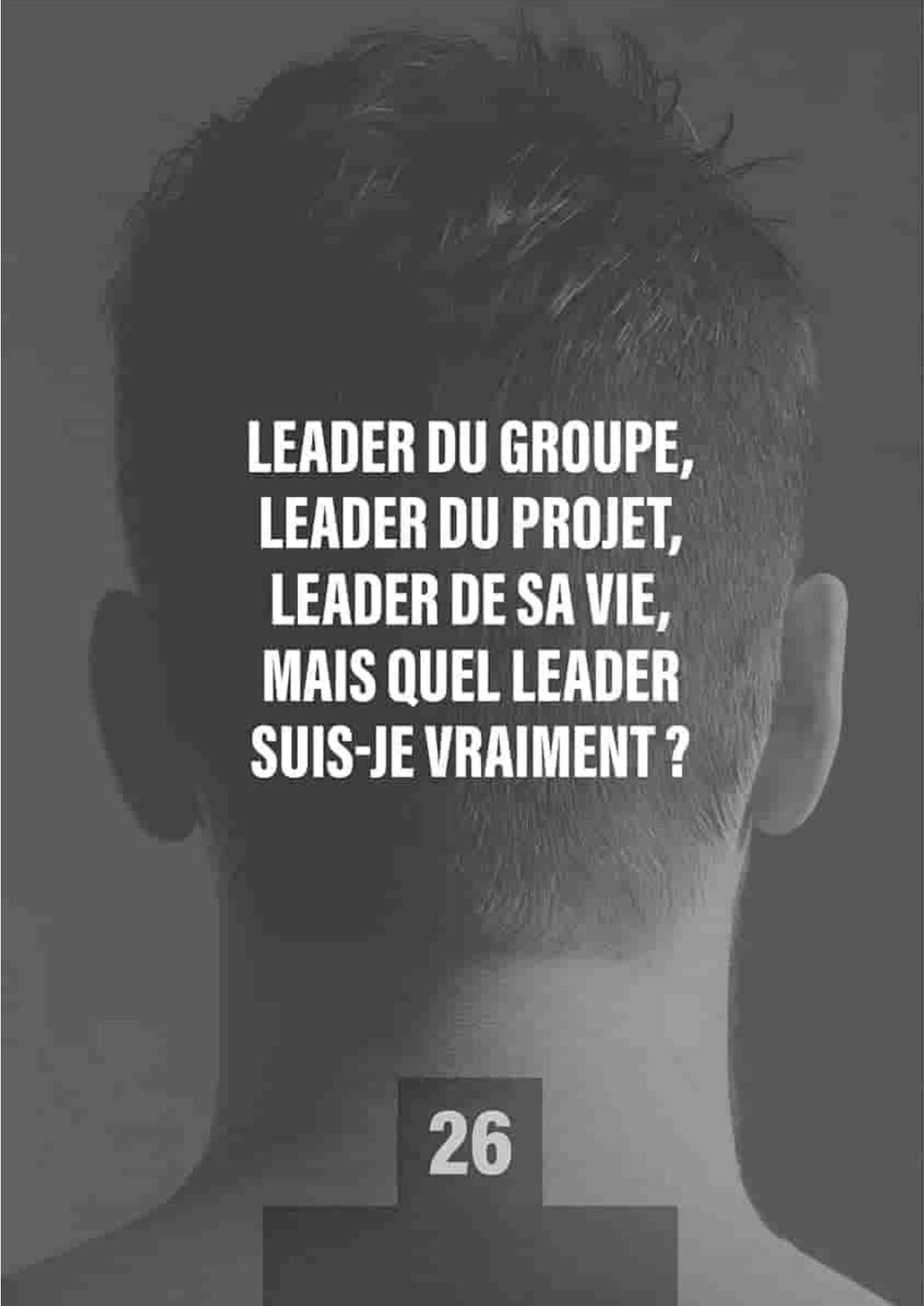
Mercredi 15 minutes de gainage des abdominaux et 10 minutes d'étirements.

Jeudi 15 minutes de gainage des abdominaux et 10 minutes d'étirements.

Si votre course se déroule le samedi ou le dimanche, voici le programme respectif du vendredi ou du samedi : 15 minutes de course à pied cool puis 12 fois 1 minute rapide et 1 minute cool avant de finir par 20 minutes cool.

Ainsi, vous arriverez au bout de votre cross du Mont-Blanc sans trop souffrir (la course à pied, ça fait toujours mal !!). C'est une préparation d'urgence, rien ne vaut une planification adaptée que vous aimerez suivre à l'année, en compagnie de votre coach préféré et attentif. Vous avez compris, grâce à cet exemple, qu'il faut pouvoir réagir et retrouver du sens à ce que l'on fait en ajustant toujours ce que l'on est capable de produire. Cela évite les désillusions, le burn out et le dégoût. Vous vous êtes reprogrammé de manière à objectiver votre état et à éviter de penser « performance » quand vous devez penser « action à accomplir ». Vous pourrez établir un autre projet de qualité une fois celui-là terminé selon vos nouveaux critères.





**LEADER DU GROUPE,
LEADER DU PROJET,
LEADER DE SA VIE,
MAIS QUEL LEADER
SUIS-JE VRAIMENT ?**

26

Les aspects du leadership sont basés sur les données psychologiques, que nous parlions du leader naturel d'un groupe social ou d'un groupe compétitif ou de vous-même en tant que leader de votre vie. En effet, ce qui nous détermine, en tant que leaders, est notre capacité à adapter nos comportements aux contraintes auxquelles nous faisons face. Un chef, un patron, un capitaine est capable de gérer son émotionnel pour transmettre à ses partenaires son assurance. Lui-même est assuré de la réponse objective de ceux-ci parce qu'il connaît les capacités de chacun. Vous, à votre niveau, vous devez connaître vos compétences afin de devenir leader de votre vie, celui qui entreprend et nourrit sa vision de ses expériences en comprenant comment il a su agir et agir bien. Je vais étayer mon propos d'une métaphore sportive.

Elle a lieu lors d'un grand tour cycliste au sein d'une équipe de coureurs professionnels. Le leader de l'équipe sportive n'est pas le meilleur coureur comme on pourrait l'imaginer, ou comme on a pu le croire durant toutes ces années. Non, le leader aujourd'hui n'est pas sur le vélo. Ce n'est plus celui qui s'échappe et irradie de lumière sur les podiums. Le leader d'aujourd'hui reste dans la voiture, à l'arrière. Il n'empêche que, à l'avant sur un vélo ou à l'arrière dans une voiture, il doit posséder certaines compétences indissociables au rôle de leader.

a. Il doit porter et définir les valeurs du groupe.

- b. Il doit les représenter à lui tout seul.
- c. Il doit définir les objectifs.
- d. Il doit se donner une obligation de moyens avant d'attendre une obligation de résultat de ses partenaires.
- e. Il doit porter un message clair.
- f. Il doit définir une stratégie adaptée et lisible en cohérence avec le projet.
- g. Il doit conduire le projet en lui-même.
- h. Il a le devoir d'être responsable.

Une fois le cadre du leadership défini, nous retrouvons notre équipe en pleine étape. Celle-ci était annoncée comme la plus difficile qu'il n'y ait jamais eu dans un grand tour. Elle comporte l'ascension d'un col gigantesque, le fameux col Covid.

Les coureurs ont beaucoup parlé, les jours précédents, de ce fameux col, de cette étape dantesque. Ils ont évoqué leurs craintes, construites sur une somme de non-dits et de croyances lointaines. Mais le leader a toujours éludé le sujet. Étape après étape, les coureurs avancent sur le parcours jusqu'à ce jour-là. Ils y sont. Ils roulent tous ensemble vers cette montagne monumentale. Ils n'en connaissent rien. Certains s'approchent de la voiture du leader, mais la fenêtre reste close, désespérément close. De temps en temps, le leader entrouvre la fenêtre et donne quelques indications floues. Il ne fait pas preuve de courage ni d'honnêteté sur ce qui arrive, rendant tous les coéquipiers encore plus inquiets de cette infantilisation : point de stratégie, encore moins d'encouragement, juste quelques mots, inappropriés le plus souvent. Pire : il manage par la menace, la sanction, la réprimande. Il stigmatise en

permanence ceux qu'il estime avoir des comportements inappropriés par rapport à ses vagues consignes.

Il n'exprime rien de lui-même, les valeurs de l'équipe sont en suspens, personne ne sait quoi faire ni comment communiquer. Plus aucune valeur ne transparaît de ce leader insignifiant et reclus dans l'habitacle de son automobile.

La veille, à l'hôtel, il laissait entendre que l'étape pourrait être annulée, que ce n'était pas la peine de définir une stratégie puisqu'elle n'aurait pas lieu ! Au mieux, il y aurait un parcours de déviation. De ce fait, on établirait une stratégie d'équipe au fur et à mesure. Pourtant, à présent, les coureurs ont tous pris le départ de cette étape considérée comme folle par tous les observateurs avertis. Le leader ne s'est donné aucune obligation de moyens, puisque l'étape, selon lui, sera évitée.

- a. Pas de vélos légers.
- b. Pas de braquets adaptés à la très haute montagne.
- c. Pneus pas assez gonflés.
- d. Pas de ravitaillement au pied de l'ascension.
- e. Aucune protection pour éviter le froid des hautes altitudes.

Pire : il ment sur la longueur de l'ascension ! Il ment sur le degré de la pente ! Il ment sur la qualité du matériel et sur l'état de la concurrence ! Bien des mensonges pour celui qui veut être le chef d'une équipe de premier plan. On ne construit pas une stratégie de performance sur une somme de mensonges. Tous les leaders le savent. En attendant, les coureurs sont là, dans le peloton qui file à toute allure vers les premiers contreforts. La pente se redresse, et déjà les coureurs de l'équipe se sentent en difficulté. Ils sont dans le

dur, mais ne lâchent pas. Malgré les contraintes, les mensonges, ce matériel inadapté et cette adversité qui s'ingénie à durcir encore le moment. Là, il hurle dans le micro, les oreillettes résonnent !

« Attaquez ! Attaquez ! »

Les coureurs appuient sur les pédales...

« Stop ! Arrêtez ! Restez planqués dans les roues ! »

« Attaquez ! Attaquez ! ... »

Ils ne savent plus où donner de la tête. Ils sont perdus, comme déboussolés par tant de confusion. Cependant, le leader n'a pas l'air de se poser trop de questions. Il explique même qu'il est parfaitement conseillé par les trois autres spécialistes embarqués à l'arrière de la voiture. Des inconnus ramassés sur le parking de l'hôtel, ce matin même, sans que personne se soit posé la question de leurs réelles intentions. De nouveau, il se saisit du micro : « La pente est rude, les petits, mais je vous demande de rester sur le grand braquet ! Elle ne sera pas si longue que ça ! »

Les coureurs peinent sur ce braquet gigantesque qui les arrête sur place : un braquet plus adapté à la plaine qu'à la haute montagne, et pourtant, s'il le dit, c'est qu'il sait ! Et puis, il est bien entouré et si bien conseillé. Mais la pente ne s'adoucit pas ! Alors là, il demande de changer de braquet et de se mettre sur le 32 à l'arrière ! Mais aucun n'a ce fameux 32 dents dont il parle, le seul qui permettrait de s'extirper de ce mauvais pas ! Oh, il en avait bien commandé, mais seulement la nuit précédant l'étape, ils arriveront après la fin du tour. Les coureurs, les jambes en feu, voient partir les autres concurrents qui, eux, survolent la route sans un regard. Certains ont même pitié de cette pauvre équipe et leur donnent un bidon avant de s'envoler plus loin hors de vue. Eux, ils avaient reconnu le parcours. Ils ont les bons développements, leur matériel est adapté et tous les coureurs

sont bien préparés à ce type de contrainte extrême. Ce n'est pas qu'une question d'expérience, mais de bon sens aussi !

Pendant ce temps, notre leader, légèrement décroché, reste dans l'auto pendant que ses coureurs s'époumonent. Il demande à son staff d'aller au contact de l'équipe et de donner des informations. Elles s'avèreront contradictoires au fur et à mesure de l'ascension des coureurs. Les injonctions paradoxales pleuvent dans les oreilles des coureurs :

« Pédalez plus fort ! »

« Gardez vos forces ! »

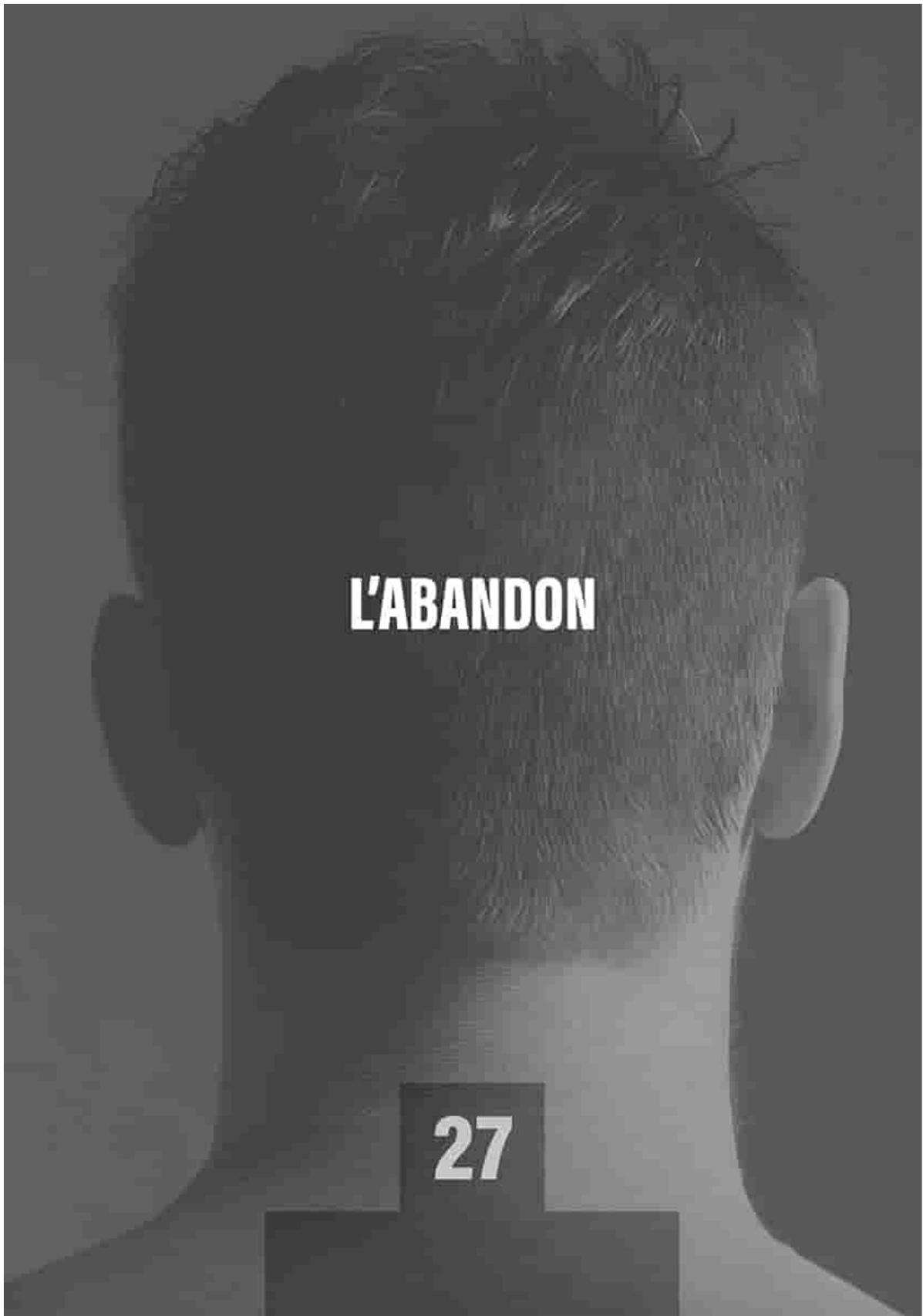
« Vous êtes bientôt au sommet ! »

« La route sera longue ! »

Le moral est en baisse et les coureurs perdent beaucoup d'énergie dans l'analyse de ces informations contradictoires qui les paralysent maintenant. Pire, elles font disparaître le sens de cet effort si important. Elles enlèvent tout esprit critique et font naître des émotions comme le dégoût et la colère. L'effort n'inhibe l'émotion que si celui-ci a du sens, sinon elle le rend au contraire encore plus insupportable. Les coureurs sont épuisés alors que le leader les observe avec dédain. Il a cette posture froide de celui qui se sent incompris dans ses décisions et dans ses actes alors qu'aucun de ceux-ci n'était compréhensible ou respectable. Lui ne connaît et ne connaîtra jamais les efforts et les sacrifices auxquels ont consenti les équipiers.

À la conférence de presse du soir, il bottera en touche les questions embarrassantes sur la méforme de son équipe, sur sa désorganisation manifeste et son piètre résultat. Il n'avoue aucune part de responsabilité, laissant pour seuls coupables ceux qui ont tout donné sur les pentes de ce col d'épouvante.

Cette métaphore nous renseigne sur les comportements sociaux qui peuvent nous enthousiasmer ou, au contraire, nous dégoûter. Mais plus que cela, combien de fois avons-nous été les leaders planqués de notre vie, laissant les autres se débrouiller avec les problèmes alors que ceux-ci nous impactaient au premier chef ? Combien de chefs d'entreprise pourraient trouver des similitudes avec des errements qu'ils ont eus ou connus ? Combien de salariés lisent cela comme une constante de ce qu'ils vivent dans l'entreprise au quotidien ? Nous comprenons que le leadership est une construction pour arriver à un point : celui du départ, car c'est là qu'il s'exercera et se reconnaîtra : dans l'action, uniquement à ce moment-là !



L'ABANDON

27

Petit traité de l'abandon

Je suis un marathonien, un ultratrailer, une tenniswoman, un pilote de GP, un cycliste professionnel ou un chef d'entreprise : la question de l'abandon apparaît ou apparaîtra à un moment ou à un autre. Le sujet est vaste, comme les causes qui le provoquent. Yohann Diniz, Romain Gary, Marcel Jouhandeau et tant d'autres ont été largement inspirés par cet état qui survient.

« L'abandon le plus complet a la plus complète sincérité dans la nudité, quelle merveille ! »⁴

L'aspect poétique de cet abandon-là nous interpelle aussi sur l'abandon de celui qui se veut ou se sait sous pression. La nudité métaphorique de cet abandon devient la réalité de sa propre découverte, loin des croyances que l'on nourrit sur soi et des attentes que l'on entretient de loin en loin. Nous sommes nus face à nous-mêmes, nus face à la société et à ses critères de performance. Pour accepter cette nudité, nous devons comprendre comment nous nous sommes effeuillés.

Chacun de nous s'est construit petit à petit depuis l'enfance, selon des critères et des valeurs qui s'ancrent et définissent ce que nous sommes, mais aussi ce que nous voulons devenir. Il est rare que nous envisagions d'abandonner avec sérénité puisque, pour la plupart d'entre nous et dans la plupart de nos sociétés, nous nous sommes souvent construits en pensant que nous pouvons tout apprendre et tout réussir. Rarement, on nous a appris que l'abandon

pouvait être envisagé sereinement et vécu sans traumatisme. Rarement, on nous a dit que l'abandon pouvait même être salutaire à certains moments importants de notre vie. Par conséquent, une question fondamentale se pose à nous : comment vivre l'abandon et l'accepter quand, à cause de lui, c'est une douleur profonde qui s'installe ?

Comment évaluer l'abandon ?

Quand je travaille avec un athlète ayant décidé de son abandon, je cherche à connaître ses croyances au départ, les valeurs sur lesquelles il s'appuyait et, enfin, ses propres critères d'évaluation de sa performance. Avait-il correctement évalué ses capacités ? N'avait-il pas sous-estimé l'épreuve ? Était-il en état physique et psychologique optimal pour s'y engager ? Il y a des coureurs particulièrement affûtés et capables de très hautes performances qui abandonnent dès le premier tiers de course, par exemple, parce que le déroulement qu'ils avaient imaginé ne se réalise pas. Ils avaient pourtant le physique et l'entraînement pour faire une belle performance mais, dans ce cas, c'est le mental qui leur fait défaut. D'autres compétiteurs ne pourront jamais envisager l'abandon, quitte à se mettre physiquement en danger, et c'est parfois comme cela que les accidents surviennent, à cause d'une méconnaissance de ses propres limites.

Comment relativiser l'abandon ?

Tout d'abord, il faut commencer par reconnaître que votre abandon est lié à un instant T et ne définit pas votre être dans son intégralité. Il ne vous résume donc pas. Lorsque l'abandon survient, votre amour-propre en prend un coup. C'est normal, puisque vous vous pensiez plus fort et vous abandonnez là où les autres, peut-être, continuent. Mais ces autres qui sont dans la compétition comme vous, savez-vous qui ils sont ? Ont-ils eu les mêmes contraintes externes que vous ? Travaillent-ils à plein temps comme vous ? Élèvent-ils une famille avec de nombreux enfants comme vous ? Bref, avant de vous morfondre, demandez-vous si vous avez vraiment bénéficié des mêmes conditions d'entraînement et avantages qu'eux ? Pas sûr... Vous pouvez aussi très bien être contraint à l'abandon à cause d'une dégradation de la météo, d'une erreur de balisage sur le parcours, d'une crevaison, etc. Cela n'a donc rien à voir avec vous, avec la personne que vous êtes. Alors, restez cool !

Il ne faut jamais envisager ou prévoir un abandon. Il est sain d'intégrer l'abandon dans la sphère du possible, mais il ne faut jamais se projeter dans l'abandon, ni à un moment donné de la course ou de la compétition ni à un endroit donné du parcours. Ne vous dites jamais : « Si j'arrive à tel endroit et que cela ne va pas, j'abandonne ! » ou bien : « Si je ne suis pas à telle position dans le classement ou à telle heure à tel endroit, j'arrête ». Si vous commencez à envisager l'abandon comme une action normale avant même d'avoir commencé l'épreuve, alors, en l'ayant fait pénétrer dans les limbes de votre esprit, il y a de fortes chances que vous abandonniez rapidement. Vous résisterez très bien à la tentation de l'abandon tant que vous resterez frais et combatif mais, dès que la fatigue, la lassitude ou même la douleur se fera ressentir, vous aurez beaucoup plus de chance de vous laisser aller à la facilité d'abandonner.

« *As long as I'm having fun, I'm not quitting.* »⁵

Pour savoir où vous en êtes, posez-vous simplement la question suivante : « Est-ce que ce que je suis en train de faire ou de m'imposer a encore du sens pour moi ? Et comme Sue Johanson : est-ce que je m'amuse encore ? » Si la réponse est « non », alors il vaut mieux abandonner. Rien ne sert de vous faire mal ou de vous détruire si vous n'en voyez pas l'intérêt. C'est aussi simple que cela, de sorte que cette « retraite » psychologique temporaire vous permettra de revenir vous confronter à l'épreuve ou à la compétition ultérieurement et dans de meilleures conditions. Nicolas Machiavel avait coutume de dire : « Il perd, celui qui sait ce qu'il va faire s'il gagne. Il gagne, celui qui sait ce qu'il va faire s'il perd. » Une bonne façon d'abandonner intelligemment est donc d'avoir toujours en tête ce que vous ferez après avoir abandonné.

À quel moment vraiment dire « stop ! » ?

Souvenez-vous de la phrase de Ksawery Tartakower, grand maître d'échecs polonais : « Celui qui prend des risques peut perdre, celui qui n'en prend pas perd toujours. » La décision d'abandonner survient quand la charge externe, c'est-à-dire l'engagement que requiert la compétition, dépasse la charge interne, c'est-à-dire votre résistance personnelle, ce que votre corps et votre esprit peuvent encaisser. Votre cerveau prend alors la décision de vous stopper, et c'est l'arrêt immédiat de vos actions. Sachez qu'il n'y a pas de règle pour définir quand continuer malgré la douleur ou la lassitude, et quand arrêter. C'est en effet très personnel. Vous pouvez très bien abandonner sur une épreuve relativement facile ou courte, et aller

au bout d'une épreuve plus difficile, car plus longue et plus intense dans un état de fraîcheur tout à fait surprenant. Un jour, vous allez être capable de supporter la fatigue, la douleur et le déchaînement furieux des éléments naturels et, un mois plus tard, vous serez incapable de faire face à une situation similaire.

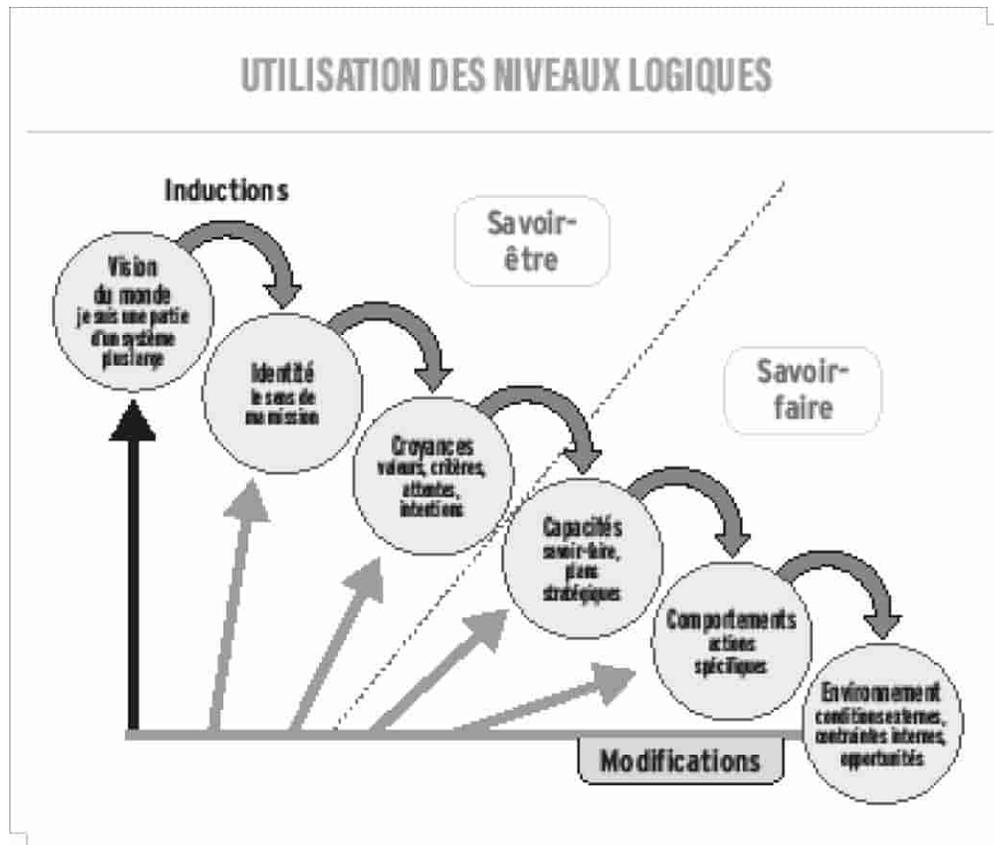
Mes trucs et astuces pour ne jamais bâcher

Pour essayer d'être le moins possible confronté à l'abandon, il est important, avant tout, de bien savoir contre qui on joue. On joue bien sûr avant tout contre soi. Nous pouvons donc être notre pire ennemi. Je conseille de segmenter l'épreuve, quelle qu'elle soit. C'est assez classique, mais c'est aussi très efficace. À chaque tronçon intermédiaire, félicitez-vous, parlez-vous positivement, à voix haute même ! La clé est de se rendre admirable à soi-même pour avoir envie de prolonger cette sensation de toute-puissance le plus longtemps possible. Autre conseil : maîtrisez le maximum de paramètres de l'épreuve dans laquelle vous vous engagez. Documentez-vous, apprenez, par exemple, à lire une carte, équipez-vous correctement, envisagez le pire en ce qui concerne petites blessures et conditions météo.

Peut-être qu'un jour vous allez abandonner, mais si vous savez analyser et apprendre de cette expérience douloureuse, alors cela ne fait pas de vous un *loser*. Cette compréhension du moment fugace de l'abandon vous permet d'analyser ce qui s'est produit et comment cela est survenu. En revanche, cela ne vous garantira pas de ne plus abandonner, car l'abandon est un moment lié à une expérience donnée. Celle-ci se prépare dans l'esprit, non en se préparant à ne pas abandonner (préparation stressante : « Il ne faut

pas que j'abandonne ! »), mais en se préparant à terminer une épreuve en y prenant du plaisir : « C'est fabuleux ! Je suis là, à me préparer pour cette superbe épreuve. » C'est très différent, vous verrez ! De même, si vous abandonnez dans le sport, là où vos enjeux ne sont pas d'ordre vital, cela ne veut pas dire que vous abandonnerez dans la vie ou dans le travail quand vous jouerez votre place, voire littéralement votre vie. Le sport est une école de la vie, oui, mais évitons de tirer des conclusions hâtives. L'abandon est une expérience, rien de plus. Le reproduire systématiquement sans réfléchir est une erreur bête que vous devez redouter.

Et maintenant comment se reprendre en main après un abandon ?



Lorsque je travaille avec un individu qui vient d'abandonner durant un projet important, une course phare de son planning ou un objectif majeur de sa carrière, je me base sur un outil de la programmation neurolinguistique : les niveaux logiques. Un schéma des niveaux logiques permet de bien comprendre comment ils peuvent être utilisés pour reprendre le sens de son action dans la construction d'une nouvelle démarche.

1. Le moment de l'abandon se situe dans la dernière bulle des savoir-faire (environnement, conditions externes, conditions internes, contraintes externes, contraintes internes, opportunités). C'est là que vous venez valider la qualité de votre engagement, de votre préparation et de votre action ainsi que l'analyse de tous les paramètres qui ont créé votre projet. Les facteurs externes qui vont provoquer l'abandon peuvent, par exemple, être liés à la

météo... Mais alors ? Aviez-vous envisagé que le facteur météo avait un impact sur la production de votre performance ? C'est donc bien de votre fait si vous n'étiez pas proactif en vous préparant en conséquence. Qui d'autre que vous peut s'entraîner dans toutes les conditions météo afin de les apprivoiser ou d'habituer votre organisme ? Les contraintes internes peuvent être liées à un manque de préparation physique, inappropriée à la charge externe exigée. Une fois de plus, c'est un manque de préparation ou une défaillance due à une mauvaise compréhension des besoins physiologiques.

2. C'est à ce moment-là que vous allez remonter au niveau supérieur pour comprendre les causes précises de votre désengagement. Qu'il soit physique, physiologique ou psychologique, vous allez devoir analyser les comportements que vous avez adoptés, ceux qui vous ont désengagé, et savoir reconnaître leur provenance. C'est uniquement en prenant le recul nécessaire que vous parviendrez à réagir et à vous mobiliser à nouveau dans le cadre d'un objectif proche auquel vous devez faire face après cet abandon. Une fois que vous avez compris ce qui s'est produit lors de votre abandon, vous avez le devoir de modifier vos comportements pour améliorer votre action. C'est à cet instant que vous passez au niveau supérieur de l'analyse.

3. C'est le domaine des savoir-faire et des plans stratégiques. Vous allez évaluer vos savoir-faire et les mettre en concordance avec la charge externe qui vous a été ou vous sera bientôt proposée. Cela demande une vraie sincérité avec vous-même, il n'est plus temps de vous cacher derrière des raisons exogènes mais, au contraire, de vous analyser avec précision afin d'extirper ce qui a

grippé cette machine que vous pensiez si bien huilée. Est-ce que vous étiez suffisamment armé pour vous engager dans ce projet ? Votre plan stratégique de préparation était-il adapté et en concordance avec l'énergie demandée pendant le déroulement de l'épreuve ?

Il m'est arrivé de préparer l'un des meilleurs trailers du monde. Ce dernier est venu me trouver pour comprendre son abandon lors de ses deux dernières courses. Nous avons procédé exactement de la manière que je suis en train de décrire. Ses abandons ont eu lieu dans un environnement précis, situé dans un moment particulier, liés à des comportements spécifiques remettant en question ses capacités et ses savoir-faire. J'ai constaté avec lui qu'il arrivait au moment des épreuves avec une charge de fatigue importante alors qu'il allait participer à une épreuve de 168 kilomètres. Il aurait dû arriver en parfaite possession de l'ensemble de ses moyens : une évidence pas si évidente quand on travaille avec un entraîneur qui a confondu la charge externe d'une épreuve d'ultrafond et un entraînement adapté, ciselé au scalpel et répondant au besoin de fraîcheur particulièrement important. Lui, il se présentait en parfaite condition mentale, construit sur un volume d'entraînement hebdomadaire de 30 à 40 heures d'entraînement. Il se sentait prêt dans son esprit, mais son corps ne répondait plus suffisamment au bout de 80 à 100 kilomètres. J'ai entrepris avec lui un long travail mental pour qu'il accepte de revoir ses plans stratégiques. Nous avons reconstruit ensemble son planning d'entraînement en intégrant la récupération comme une donnée fondamentale à l'expression de la performance. Sept mois plus tard, il prenait part au plus prestigieux trail du monde et le terminait en deuxième position ! L'année suivante, nous avons reconstruit une nouvelle

programmation afin qu'il parvienne à atteindre ses objectifs : il a terminé cette fois-ci troisième !

Deuxième puis troisième n'étaient pas des places acceptables pour lui à ce moment-là. Il oubliait qu'il n'était jamais parvenu à atteindre un tel niveau sur ce trail. Il avait omis aussi et surtout que, dans notre programmation et notre travail commun en préparation physique et mentale, nous avons intégré d'autres événements qu'il avait remportés ! Là, nous avons cessé d'un commun accord notre collaboration et il s'est mis à travailler avec un autre entraîneur. Celui-ci l'a fait repartir dans une spirale infernale, celle du surentraînement. Cette spirale lui a fait abandonner toutes les courses importantes auxquelles il a pris part dans les mois suivants. Il déposait les armes à chaque fois au bout de 80 kilomètres, comme si une barrière psychique s'était organisée en créant ainsi un ancrage vicieux très fort. Son entraîneur s'est épanché dans la presse en déclarant de manière assez surprenante : « P... n'a pas la distance dans les jambes ! Il peut faire la course jusqu'au kilomètre 80, mais pas au-delà ? Il faut qu'il s'entraîne plus ! »

Incroyable ! On n'avait pas entendu pareille bêtise depuis un moment ! Pourtant, il s'en dit beaucoup dans les milieux de la préparation physique. Quand il abandonnait, il était en tête ou, au pire, à la deuxième place. Il avait donc les moyens de tenir son rang au plus haut niveau. Mais il était usé par trop d'entraînements. Il avait perdu le sens de son action. Il était épuisé mentalement, incapable de se motiver pendant les heures qui lui restaient à affronter. Il était comme une voiture de course dont le pilote ne parviendrait plus à en ressentir le potentiel. Il continua pourtant avec cet entraîneur qui le sapait petit à petit par ses « déclarations intrusives ». Elles s'ancraient durablement dans son psychique. Ce système d'entraînement préhistorique

imposé ne prenait pas en compte l'importance de sa charge mentale subie durant un ultratrail.

4. Nous passons maintenant au niveau supérieur, celui des savoir-être. C'est là que nos croyances se construisent et influencent le niveau immédiatement inférieur. Nous situons nos valeurs et nos critères d'évaluation dans cet étage particulier, mais aussi dans nos attentes et nos intentions. Ces dernières nous motivent et entretiennent notre engagement dans le projet. L'exemple que je vous ai décrit plus haut montre que le nouvel entraîneur avait instillé de nouvelles attentes dans le projet de P... Il avait élevé son niveau de croyances, lui proposant un projet de victoire (ce qui est légitime !), sans connaître précisément les capacités et les savoir-faire de l'athlète ; sans comprendre comment il se comportait réellement durant une épreuve ; et finalement sans maîtriser l'environnement de la performance (la course elle-même). Trop de lacunes qui allaient construire une croyance erronée et élever le niveau d'attente sur une base de programmation trop importante. Les critères d'évaluation doivent être partagés psychologiquement et non influencés par le désir seul de l'entraîneur de voir son athlète performer selon le système qu'il lui impose. Ce n'est pas la brillance de la vision de l'entraîneur qui conditionne la cohérence du projet, mais l'adhésion commune aux facteurs multiples, même si ceux-ci sont nouveaux et inconnus de l'athlète.

5.

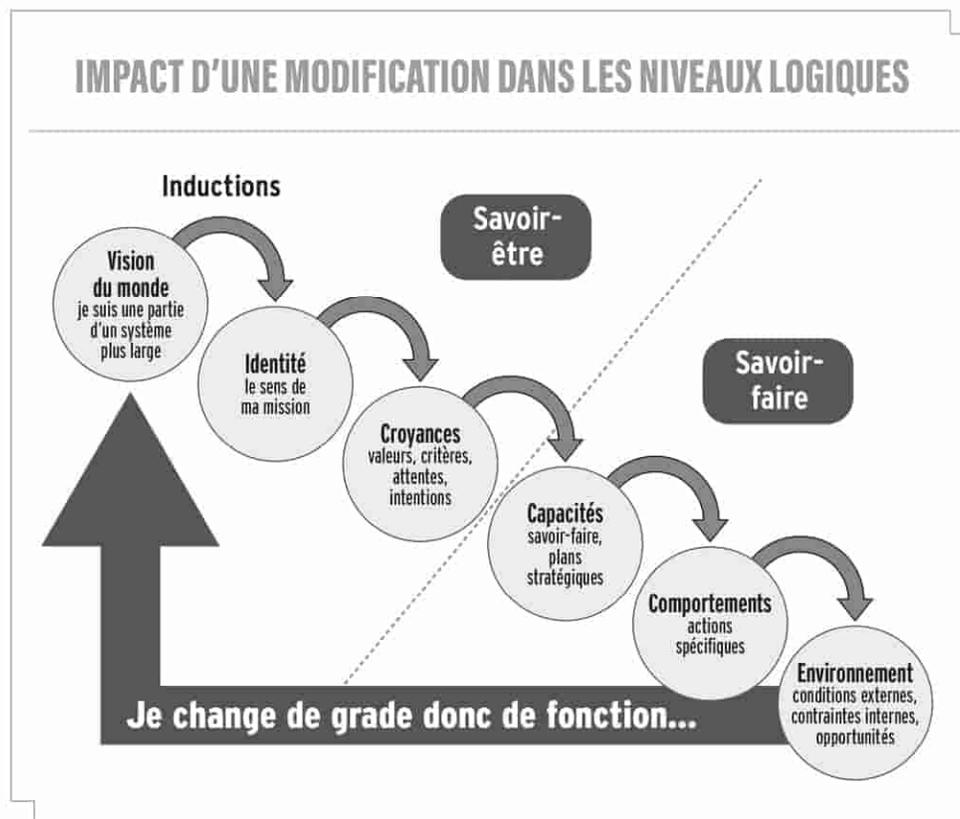
6. Le cinquième niveau qui influence tous les autres et sur lequel nous devons toujours baser notre compréhension est celui de l'identité. En effet, c'est notre identité, qui nous sommes et comment nous nous sommes construits, qui définit notre

fonctionnement et notre engagement dans un projet. Notre athlète ne pouvait se résoudre à être le « Poulidor » de l'ultratrail, et on le comprend. Il s'est alors mis en quête d'une nouvelle démarche. Il n'avait pas encore compris le sens réel de ce qu'il faisait et l'individu qu'il était devenu dans son environnement. Il a délégué toutes ses références à un tiers qui est devenu une béquille psychologique préjudiciable à son autonomisation. Pourtant, toutes les modifications précédentes ont perturbé son identité profonde et les sens de sa mission. Ce n'était pas lui qui analysait et tentait de comprendre les facteurs pouvant lui permettre de gagner des places, mais un entraîneur qui agissait un peu comme un apprenti sorcier. Ce dernier pensait pour lui et lui imposait une nouvelle identité, un avatar télévisuel dans lequel il s'est perdu. Trop sûr de ses moyens, développés à l'entraînement, il a perdu de vue que le sens de son action est le carburant essentiel de sa performance.

7.

8. Le dernier niveau est celui de la vision du monde. Nous comprenons que la vision du monde est ce qui nous situe dans celui-ci, cette vision personnelle, fondée sur notre construction progressive dans ce qui compose notre écosystème. Je suis un élément de mon monde, j'y évolue avec mes moyens et mes croyances. C'est mon identité basée sur ma vision. Celle-ci doit être la plus réaliste possible afin que nous puissions non seulement parcourir le chemin, mais ne pas en être éjectés. Notre athlète s'est nourri de la vision du monde de son entraîneur, au lieu de nourrir sa vision selon sa construction, son expérience personnelle, ses savoir-être et ses savoir-faire, ceux qui l'avaient amené successivement à la deuxième puis à la troisième place. Fort des comportements qu'il avait adoptés durant ces deux années, il aurait pu modifier lui-même sa vision du monde et ainsi

reprendre un à un, mais cette fois par le haut, les comportements adaptés à ses ambitions de victoire légitimes.



comportements adaptés à ses ambitions de victoire légitimes.

Cet outil est très performant pour analyser un échec et modifier son approche afin de ne pas le reproduire. Mais il est aussi performant pour comprendre une réussite grâce à la décomposition fine qu'il propose. Là, vous partez de votre succès situé dans la dernière bulle pour remonter directement au premier stade, celui de la vision, et ainsi vous explorer dans votre nouvelle construction, fort de ce succès. Vous avez réussi, votre vision change, vous faites partie d'un système plus large, mais avec cette compétence avérée qui a

construit votre performance. Votre identité s'est modifiée à vos yeux, mais aussi aux yeux de votre entourage, de votre concurrence. C'est à vous maintenant d'en prendre conscience. Vos croyances s'affinent grâce à leur aspect autoréalisateur, mais aussi parce que vous avez su en programmer. Vos valeurs, vos critères d'évaluation sont maintenant différents, tout comme vos attentes et les intentions que vous formulez à nouveau, qui se construisent différemment selon les actions qui vous ont mené à ce résultat. Tous vos savoir-être s'en trouvent bouleversés, sans que vous en ayez particulièrement conscience. C'est cette conscience qu'il est temps d'éveiller afin d'être en capacité de modifier vos savoir-faire pour en augmenter encore l'efficacité.

Vos capacités sont maintenant validées par l'atteinte de l'objectif visé. Il est temps d'entretenir vos compétences, mais aussi de changer vos plans stratégiques afin de ne pas stagner. Ces changements auront pour but de valider les comportements efficaces et de les ancrer, mais également d'apporter de nouvelles ressources afin que les processus s'améliorent encore. Vos comportements seront alors plus fluides et les actions spécifiques mieux comprises, donc mieux exécutées. Votre réponse à la charge externe (la compétition, le challenge, l'aventure, le projet...), sous la forme d'une mise en action de votre réponse interne, sera conforme aux besoins nécessaires pour performer à nouveau. C'est uniquement un processus mental d'analyse et de mise en concordance des moments et des actions physiques qui se télescopent.

Vous voyez plus clairement comment les niveaux logiques de la PNL peuvent nous permettre de nous comprendre et d'agir plus efficacement. Imaginez maintenant comment nous pouvons utiliser cet outil pour comprendre ce qui s'est produit à l'échelle du traitement de la pandémie de la Covid-19.

1. La vision du monde

Réduites à ce que voient les membres du gouvernement, les actions qui vont être entreprises le seront sur un flou visuel lié à un manque de prévoyance. La « prévoyance » est la notion de celui qui voit ce qui se produit avant que cela n'arrive. Pour cela, il est fondamental que la vision soit éclairée dès le premier regard.

2. L'identité

Nous sommes une nation forte, cinquième puissance mondiale (?). Nous disposons de sous-marins nucléaires, de porte-avions, de missiles, d'une administration puissante, d'un gouvernement, et nous existons depuis des siècles. Ma mission de chef du gouvernement est d'exercer la politique, d'abord pour mon mouvement et ensuite pour ce que l'on appelle communément le peuple, celui que l'on doit guider selon nos décisions et le projet qui est le nôtre (celui des membres du gouvernement).

3. Les croyances

- a. La Covid-19 ne s'attaquera pas à nous.
- b. Les pays touchés le sont parce qu'ils ont des pratiques alimentaires que nous n'avons pas.
- c. Ils sont si loin de nous.
- d. Nous avons le meilleur hôpital du monde et les meilleurs savants.
- e. Nous sommes prêts.

- f. Nous sommes compétents et intelligents puisque nous sommes au pouvoir.
- g. Les autres pays ont fait n'importe quoi.
- h. Nous n'avons rien à apprendre des autres.

4. Les capacités

- a. En fait, nous ne sommes pas prêts du tout.
- b. Nous n'avons pas anticipé.
- c. Nous n'avons pas évalué les besoins.
- d. Nous n'avons pas envisagé la diffusion rapide du virus.
- e. Nous ne disposons pas du meilleur système de santé du monde.
- f. Nous n'avons pas les moyens techniques de répondre aux contraintes (pas de lits de réanimation, manque de personnel, pas de moyens pour le personnel, pas de tests, pas de masques ni de blouses, pas de stratégie claire, pas de spécialistes reconnus dans le traitement de ce genre de crise...).

5. Les comportements

- a. Nous changeons sans cesse d'avis.
- b. Nous construisons notre action sur nos carences et non sur nos compétences (manque de prévoyance, manque d'outils, manque de moyens...).
- c. Nous mentons sur les résultats et les analyses.
- d. Nous adoptons un comportement inapproprié.

- e. Les retards d'exécution s'accumulent.
- f. Nous cédon à la panique.
- g. Nous excluons toutes les idées qui ne proviennent pas du sérail.
- h. Nous nous installons dans la sanction plutôt que dans l'accompagnement.
- i. Nous prenons des décisions incomprises.
- j. Nous ne sommes pas cohérents entre nous (entre décideurs politiques du même mouvement).

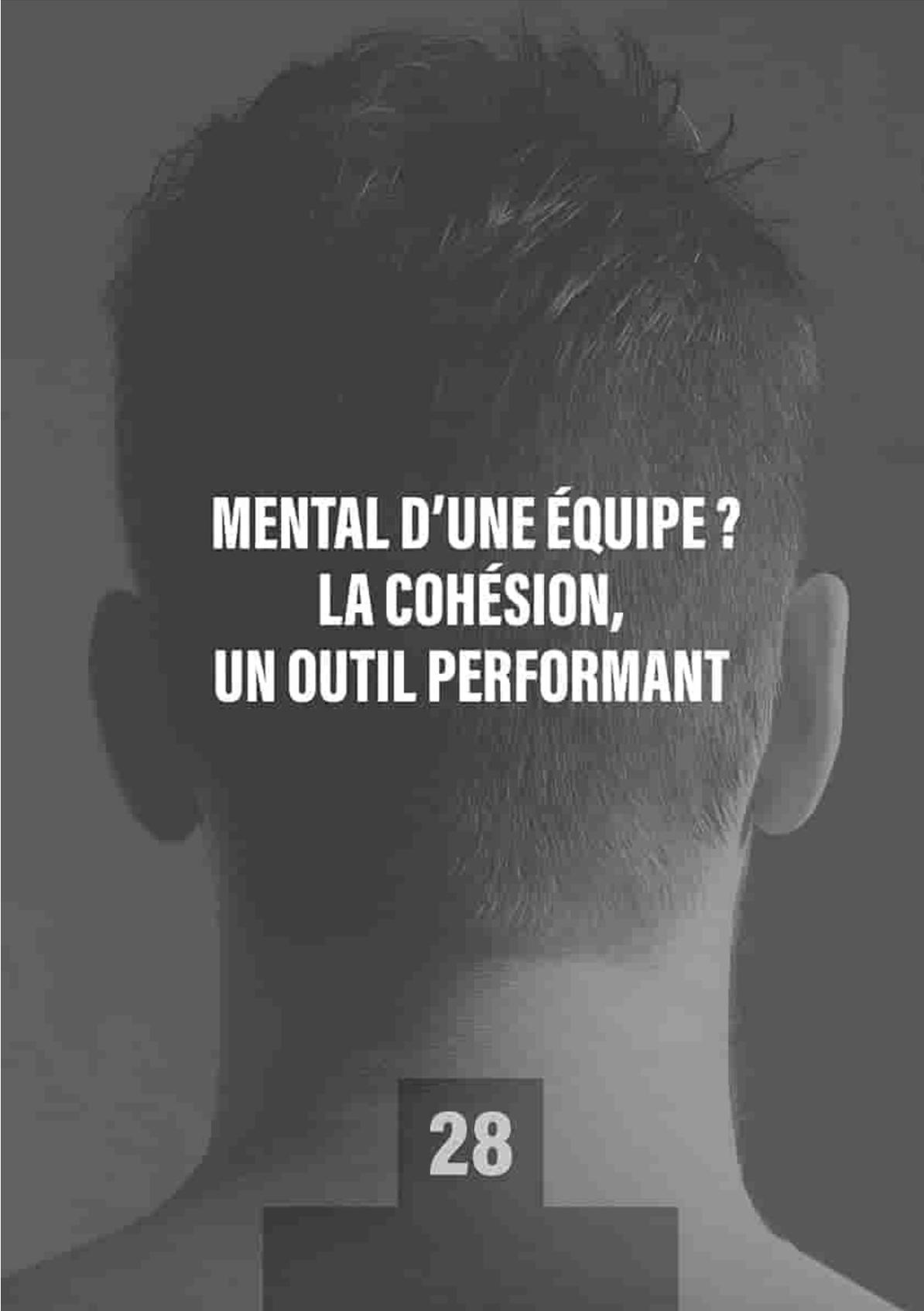
6. L'environnement

- a. Les conditions externes se dégradent très rapidement.
- b. Les contraintes s'accumulent (santé publique, économie, sphère sociale...).
- c. La colère monte.
- d. Les contraintes internes s'accélèrent.
- e. Les opportunités ont toutes disparu.

La situation de crise est née ! Il va falloir de longues années pour se remettre d'un état d'impréparation aussi marquant dont le point de départ a été une vision erronée des événements, cette doctrine minimaliste qui consistait à diminuer sans cesse le nombre des moyens affectés à la santé publique sans imaginer qu'un jour la nation se trouve démunie face à un problème aussi grave. La gestion d'un pays ne se résume pas aux concepts de la gestion et du développement d'une start-up et de ses économies d'échelle.

[4](#) Marcel Jouhandeau, *Écrits secrets*, Arléa, 1988.

[5](#) Sue Johanson.

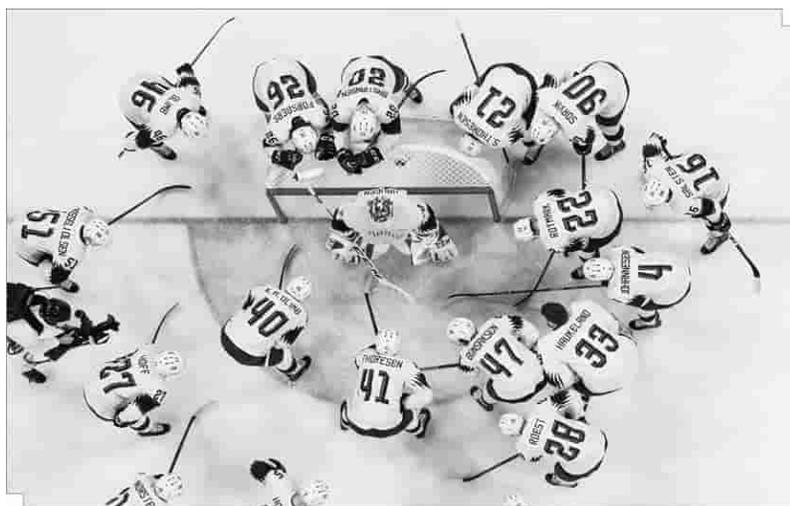
A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is the text "MENTAL D'UNE ÉQUIPE ? LA COHÉSION, UN OUTIL PERFORMANT" in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, there is a dark rectangular box containing the number "28" in white, bold, uppercase letters.

**MENTAL D'UNE ÉQUIPE ?
LA COHÉSION,
UN OUTIL PERFORMANT**

28

La cohésion d'un groupe participe fortement à la réussite d'un projet. Que celui-ci soit sportif, professionnel ou social, il convient de s'attacher à créer de la cohésion dès les premiers traits de crayon esquissés sur le projet à entreprendre ou sur la contrainte à laquelle il faut répondre. La notion principale à entretenir devient alors la cohérence commune et l'utilisation des moyens dont chacun dispose afin de remplir le réservoir commun.

Les stratégies de la cohésion de groupe au service du projet sportif



L'image précédente illustre bien ce que nous devons mettre en place dans une équipe mobilisée pour un objectif.

Si tu es le gardien, l'équipe est mobilisée autour de toi. Elle connaît l'objectif et, surtout, elle te fait confiance. S'il y a un problème maintenant, le gardien ne parle pas des prochains tournois, mais il ferme le cercle avec ses coéquipiers et fait face aux difficultés du moment sans transgresser la confiance du groupe. Le gardien, c'est vous ! Le créateur de l'énergie, le manager, le joueur, le chef de file, le leader que vous cherchez simplement à devenir parfois dans votre vie.

Les grandes lignes de la cohésion de groupe

Définition : processus dynamique de la tendance d'un groupe à se réunir et à rester uni dans la poursuite de l'objectif (Caron, 1982).

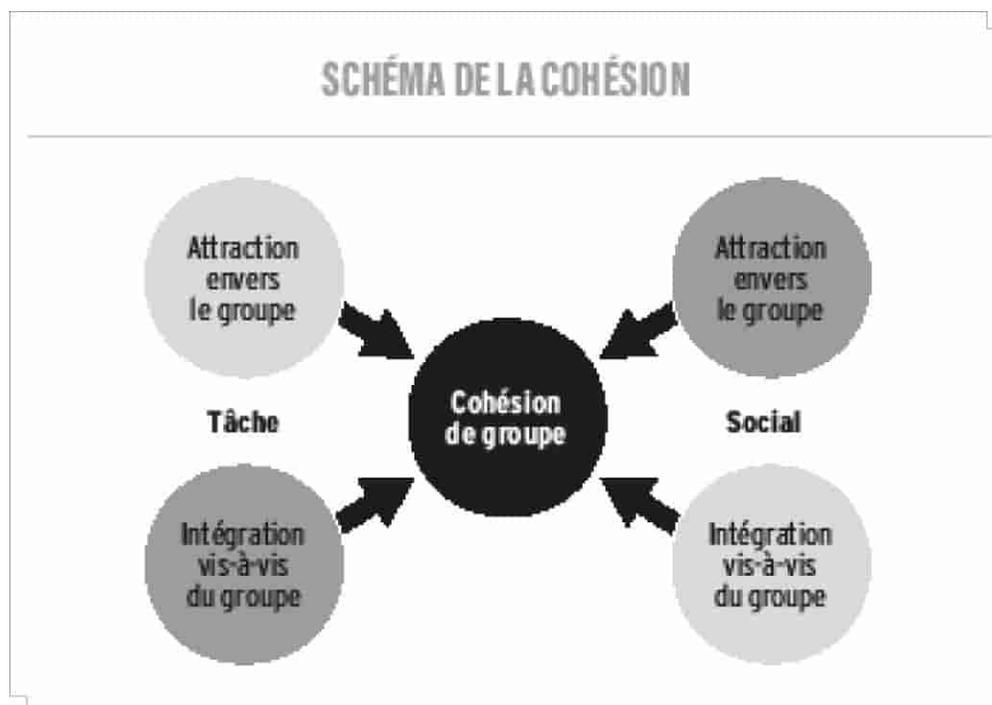
Dans une équipe ou un groupe constitué, on constate différentes approches qui font émerger la cohésion. Une cohésion se met en place selon les modes d'agrégation du groupe : ce sont les modes de cohésion.

Les principes de la cohésion

Les principes de la cohésion dans un groupe sportif sont les mêmes que dans une entreprise commerciale. Ils se construisent de la même manière parce qu'ils font appel aux ressources humaines, donc à l'individu au contact d'un groupe d'individus tourné vers une destination commune ou nourrissant un objectif partagé. Que nous soyons dans n'importe quel type d'organisation, ce fonctionnement opérationnel sera identique. Il faut savoir qu'au départ les valeurs qui construisent le projet sont un indice fort de cohésion, une relation presque affective avec le projet commun, puisque nous en partageons le sens et les valeurs de base. Le créateur initial du projet ou son animateur principal aura toujours à l'esprit d'en rappeler le contenu et d'en corriger les inflexions s'il veut obtenir une adhésion des participants sur le long terme. Pour cela, il devra disposer d'une vision claire et ajustée de ce qui se passe en permanence dans le groupe afin de savoir en tirer les conclusions opérationnelles. Un projet qui déroge à ses valeurs initiales modifie les comportements de ceux qui participent à son élaboration ou à sa construction. Le risque est grand qu'il ne corresponde plus au postulat de départ et qu'il provoque une désaffection des participants, voire un désengagement préjudiciable à la cohésion recherchée.

- Cohésion opératoire et sociale individuelle ou de groupe.
- Cohésion sur la tâche : envie des membres du groupe à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs.
- Cohésion sociale : envie des membres du groupe à être ensemble dans l'acceptation des règles communes.
- Mesure de la cohésion : questionnaire sur l'environnement du groupe.

- Intégration vis-à-vis de la tâche.
Nous sommes tous responsables du résultat.
- Intégration du groupe : aspect social.
Nous aimons passer du temps ensemble.
- Attraction envers le groupe : la tâche.
J'aime le style de cette équipe.
- Attraction envers le groupe : aspect social.
Mes amis sont dans cette équipe.



Dans le cadre de l'animation d'un groupe d'individus, on distingue deux modèles précis de construction de la cohésion : la tâche qui caractérise « comment » les individus fonctionnent ensemble pour répondre à la commande, ce qui concerne les modes opérationnels ; l'autre dimension est plus un fonctionnement social qui identifie les

valeurs de l'équipe, ce qu'elle représente, ceux qui la composent. Les deux fonctionnements ne s'opposent pas, ils se renforcent s'ils s'additionnent. L'exemple d'une équipe comme le Real de Madrid démontre que les systèmes opérationnels sont ultraperformants et se conjuguent avec un esprit, des valeurs et une représentation forte qui motivent ceux qui participent à la performance.

Pour réussir cette cohésion et la faire durer dans le temps, il convient de bien ancrer les comportements, de bien connaître les valeurs et de les entretenir, de savoir intégrer et de faire agir en cohérence. Une équipe constitue une entité à part entière. Elle évolue selon un esprit qui se développe au fur et à mesure que chacun des individus qui la composent s'intègre et prend part au projet commun. Cet esprit n'est jamais figé et évolue selon les apports de chacun. C'est pour cela que les valeurs d'une entreprise, d'un club, d'un groupe doivent être définies dès le départ. Elles doivent être connues et reconnues, toujours visibles et admises, valorisées et entretenues pour maintenir le collectif, afin qu'il réagisse aux actions des autres.

Je suis souvent intervenu dans des équipes ou des entreprises défailtantes du point de vue de la cohésion. Les résultats s'en ressentent, et pourtant ceux qui menaient le projet ne comprenaient pas pourquoi ils ne parvenaient pas à mettre en œuvre une « politique fonctionnelle cohérente » : quels mots affreux ! Politique fonctionnelle cohérente ? Je l'ai entendu dans un grand club qui n'avait plus gagné un match depuis trois mois. Ceux qui dirigeaient ce club cherchaient à rationaliser les aspects de la cohésion afin de la faire coller à leurs attentes, celles qui entrent dans les cases d'un tableau froid et glacial. Ils ne comprenaient pas que les valeurs qu'ils avaient développées, c'est-à-dire l'aspect « marketing » de l'équipe, n'étaient pas le fondement de la cohésion d'un groupe. Ils agissaient sur l'attraction envers le groupe social,

recrutant des joueurs de premier plan à qui ils offraient des salaires mirobolants. La cohésion ne s'organisait alors que sur la compétence individuelle et le montant du salaire du joueur. Nous comprenons, en regardant le schéma, que les joueurs ne s'intégraient que par le biais de leurs représentations sociales individuelles.

L'attraction envers le groupe social

1. Dans ce club, on paye bien ! Les meilleurs joueurs viennent chercher un gros salaire. Donc, si je suis l'un des meilleurs, je dois jouer dans ce club et, moi aussi, prétendre à un salaire important.

L'attraction envers le groupe social ne permet pas d'installer un fonctionnement de club performant. Au contraire ! On additionne les très bons joueurs, créant des querelles d'ego et des compétitions internes sur les montants des salaires et des primes. Les joueurs ne sont pas des « amis » dans un sens social qui partagent une histoire commune. Ils le sont seulement dans leur représentation aux yeux du public et des dirigeants du club, en termes de valeur financière. Pourtant, il existe encore de très nombreux clubs de premier plan qui fonctionnent ainsi. Ces derniers confondent le marketing commercial qui fait vendre des maillots et les valeurs structurelles de l'équipe qui font gagner des matchs et identifier des comportements cohésifs et performants auxquels adhèrent les spectateurs sur le long terme. Nous retrouvons les mêmes comportements dans l'entreprise commerciale. Aujourd'hui encore plus qu'hier, les collaborateurs à haute valeur ajoutée cherchent à donner de la valeur à leur C.V. plus qu'à participer à la conduite d'un projet global dans lequel ils

s'installent selon les valeurs propres à l'entreprise. Nous sommes face à une forme de mercenariat qui modifie considérablement les rapports sociaux. Ceux-ci sont fragilisés, car ils créent une instabilité face à la volatilité des collaborateurs. Comme dans le sport, on zappe et on garde toujours un œil sur une opportunité extérieure, nous empêchant de nous centrer réellement sur le projet commun. Ce côté « un pied dedans, un pied dehors » rend difficile la course en ligne droite.

L'intégration dans le groupe social

2.« J'aime être avec ceux qui me ressemblent, qui représentent la même chose que moi et qui me valorisent. » On comprend là que ce n'est pas du tout la même chose que « Nous aimons passer du temps ensemble ».

L'intégration dans le groupe social doit être véritablement mesurée chaque fois qu'un nouveau joueur est intégré. Dans un club sportif, comme dans une entreprise, c'est une base fondamentale du bon fonctionnement et du développement de la cohésion. Cependant, il est difficile de définir réellement ce qui fait un bon collaborateur épanoui dans un groupe social sans connaître réellement ses attentes. Les valeurs du groupe forment le ciment qui soude les fondations. Elles doivent correspondre aux besoins de l'athlète que l'on intègre, mais aussi au besoin du groupe que l'on désintègre. En effet, comme je l'expliquais plus haut, un groupe forme une entité globale qui modifie ses comportements et en incrémente ses valeurs à chaque nouvelle intégration. Le nouvel arrivant apporte ses constructions, ses comportements, ses réactions particulières, une somme de ses valeurs qui doivent valoriser le groupe pour en

améliorer encore la réponse opérationnelle. Savoir intégrer, c'est connaître parfaitement ce qui nous rassemble et nous anime pour que celui qui arrive entre dans cette dynamique en y apportant son énergie. De cette manière, il entretient autant l'esprit que l'art grâce à sa manière d'agir.

L'attraction envers le groupe tâche

3. C'est l'esprit de ce qui nous anime, des données parfois irrationnelles, par exemple la « folie » d'une équipe.

Il peut s'agir du comportement imprévisible et entretenu, mais calculé, d'une équipe, qui rend le jeu attractif, parfois même au détriment de la performance réelle. On aime et on admire ce club pour ce qu'il fait et surtout pour la manière dont il le fait. C'est ce qui motive l'envie du joueur pour venir participer à ce projet. On remarque souvent que les clubs adoptant principalement ce genre de comportement disposent du meilleur Kop de supporters, celui qui fait le plus de bruit, le plus fidèle. Ils sont aussi les plus acerbes envers ceux qui dérogent avec la valeur d'attraction au groupe tâche, parce que c'est comme cela que l'on fait, c'est comme cela que l'on est ! Donc, si l'on ne fonctionne pas comme le groupe, l'individu peut en être rejeté, même si cela permet au collectif d'être meilleur. Rejeté par le groupe, mais aussi par tous ceux qui y trouvent une représentation forte d'eux-mêmes. Nous comprenons là aussi la fragilité d'adopter un seul ciment cohésif basé sur l'intégration au groupe tâche. C'est un tabouret à un pied qui n'assure aucune stabilité globale sur le long terme. Bien que le groupe semble fonctionner correctement, les résultats sont difficiles

à faire émerger, car il est plus sensible que les autres aux aspects émotionnels.

L'intégration dans le groupe tâche

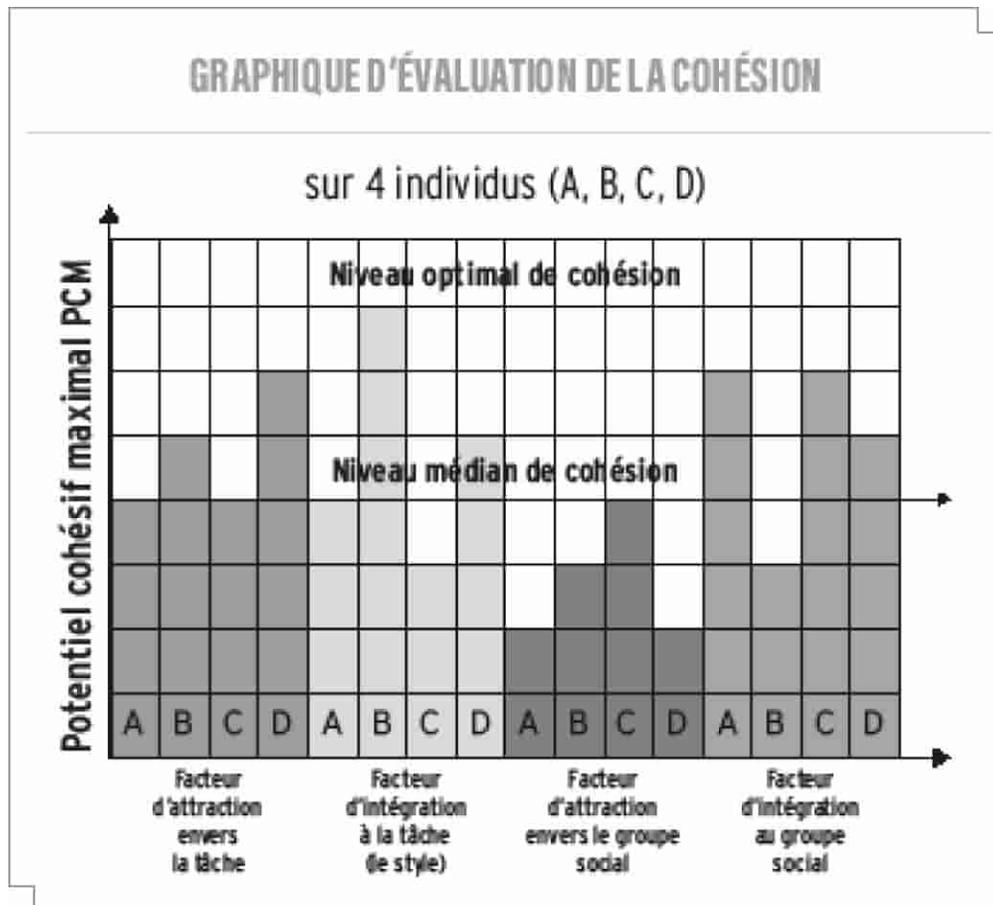
4. Nous sommes ensemble parce que notre projet nous rassemble, nous unit, et nous sommes tous responsables du résultat.

Penser comme cela exclut tous les projets individuels, tous les comportements sociaux différents pour couler l'individu dans le moule social de l'entreprise sportive, sociale ou professionnelle. C'est la manière de fonctionner qui définit le comportement de chaque individu et c'est la « responsabilité » de chacun face à sa production qui l'intègre dans le collectif. Plus qu'un mode de fonctionnement individuel au service du collectif, c'est un fonctionnement commun qui dicte la manière de faire. Celui qui entre dans la structure ne vient pas pour y apporter des compétences différentes, mais pour y participer en s'effaçant derrière les comportements définis par la stratégie. On sait que ce fonctionnement militaire apporte des résultats. On comprend pourquoi c'est celui qui est le plus souvent adopté dans les différentes structures de performances. Il apporte une meilleure évaluation de la production individuelle et collective. Il ancre les comportements dans le marbre, fait reconnaître la prééminence du staff dirigeant et dilue l'influence de l'individu.

Nous constatons donc qu'il n'existe pas un modèle supérieur à un autre. Chacun apporte un regard sur la construction d'un groupe de performance. Pris individuellement, ces modèles ne permettront pas d'atteindre durablement le haut niveau cohésif. Comme je le disais,

ils ne seront que des tabourets à un pied. On peut s'asseoir dessus, temporairement, mais il n'apporte aucun confort durable et, surtout, il entretient une forme d'instabilité qu'il faut contrôler à chaque instant.

Pour rendre un groupe cohésif, il faut construire les quatre piliers ! Il faut les entretenir, les consolider et garder à l'esprit que, s'ils s'érodent, ils finiront par faire pencher l'édifice et toujours du mauvais côté ! Cela demande un véritable travail de fond de la part des dirigeants qui ne peuvent se contenter d'y imposer un mode de management entrepreneurial. J'entends parler de communication, de marketing, de finances, d'amortissements, de charges, de valorisation chaque fois qu'un nouveau coup de masse est porté sur les piliers fondateurs. Le dirigeant arrive avec sa culture d'entreprise commerciale, oubliant qu'il doit, lui le premier, s'obliger à s'intégrer dans le collectif et, surtout, construire ou renforcer les piliers défaillants. Mon rôle, dans ces environnements, est d'en définir les résistances et d'y apporter les solutions qui vont permettre à chacun de renforcer le groupe sur tous les aspects de la cohésion. Nous sommes devant un groupe d'hommes et de femmes qui arrivent dans un projet pour y participer. Mais que veut réellement dire « participer » pour chacun des protagonistes ? Ces clarifications sont importantes, car il existe autant de réponses que de situations différentes. Chacun s'est construit sur des modes de reconnaissance différents, selon son environnement, son histoire, ses expériences, ses capacités et ses affects. Nous ne répondons pas de la même manière aux différentes situations et nous avons tendance à nous comporter selon des « comforts » et des références qui nous sont personnels.



Lors d'une intervention dans un club professionnel de football, j'ai établi un schéma pour évaluer les différentes attractions et intégrations d'un certain nombre de joueurs. Ce schéma s'est progressivement construit après des discussions avec les protagonistes, mais aussi avec leur environnement, les spectateurs, etc. Je vous présente donc l'analyse qu'il en ressort au bout de vingt jours d'intervention. Les quatre sujets sont appelés A, B, C et D. Ils sont répertoriés selon les quatre piliers de la construction de la cohésion.

Selon le pilier numéro 1, le facteur d'attraction envers la tâche : on peut constater déjà que l'ensemble des joueurs dévoilent un profil homogène. Deux sont dans la moyenne (A et C) et adoptent plus ou moins les fondements de l'attraction, alors que les deux autres (B et

D) sont au-dessus de cette moyenne avec une véritable attraction pour D.

Selon le pilier numéro 2, le facteur d'intégration dans la tâche : dans le style, la manière, on peut déjà voir que A et C sont à la limite, voire en dessous de la limite pour C. On entrevoit que ce sont les deux joueurs dont le niveau de cohésion était juste sur le pilier précédent. Là, un seul l'est encore alors que C décroche. En revanche, B et D dépassent le niveau médian et démontrent qu'ils disposent déjà d'un ancrage cohésif plus marqué que les autres.

Selon le pilier numéro 3, le facteur d'attraction envers le groupe social : les quatre joueurs sont en dessous de la ligne médiane. Ils ne se reconnaissent nullement dans les valeurs du groupe social qu'ils rejettent chacun à leur niveau pour des raisons différentes. Ils sont quatre joueurs « historiques » du club et ont vu arriver d'autres joueurs avec des valeurs différentes. Ce sont souvent des comportements qu'ils ne reconnaissent pas comme adaptés et des systèmes de valorisation dont ils se sentent exclus.

Selon le pilier numéro 4, le facteur d'intégration dans le groupe social : ils sont presque tous au-dessus de la moyenne, justement parce qu'ils représentent l'ossature du club. Ils y ont grandi et y ont été formés. Ils ont toujours porté le même maillot. Seul le joueur B se sent décroché. Il est en fin de carrière et ressent une forme de lassitude personnelle doublée d'un sentiment d'obsolescence que lui feraient ressentir ses coéquipiers.

Mon travail consiste à mettre de l'équilibre là où les piliers sont les moins solides chez chacun de ces joueurs. La base d'une équipe performante est constituée d'une somme d'individus partageant les mêmes valeurs pour participer durablement au même projet selon des concepts opérationnels communs. Pour cela, il convient de mettre en cohérence chacun d'eux avec ses propres

fonctionnements opérationnels performants, afin qu'ils évoluent au sein de l'équipe en apportant toutes leurs compétences, leur savoir-être et leur savoir-faire. S'ils sont stables, bien ancrés sur chacun de leurs piliers personnels, alors l'équipe montrera une capacité bien supérieure face à l'adversité. Un sens collectif développé apporte aussi de la sérénité, du courage, de la force, mais aussi de la créativité, une fluidité de communication et un environnement épanouissant, tout ce que recherchent les managers du projet initial et les acteurs de celui-ci.

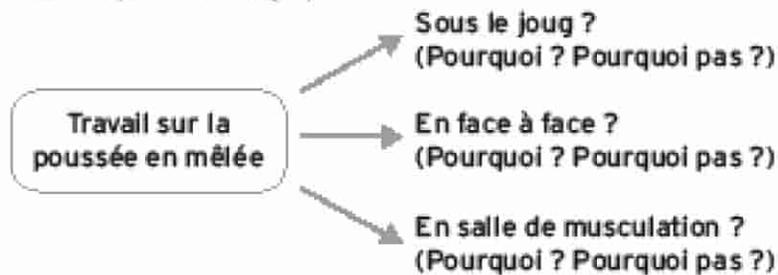
Je ne rentrerai pas dans les détails de mon intervention sur chacun de ces joueurs. Mais après quatre semaines de travail et d'échanges avec chacun d'entre eux, je suis parvenu à les faire passer durablement plusieurs niveaux au-dessus du niveau médian pour en faire ma « *task force* », mes leaders fondateurs, ceux qui entraînent les autres et diffusent l'esprit du groupe, veillant chaque jour à ce que chacun trouve sa place dans le collectif. On va plus loin ensemble, et ils ont participé fortement à la reprise du sens collectif, impulsé une vraie adhésion grâce au nouvel engagement qu'ils ont démontré au projet commun. Je pouvais progresser sur ma conduite du projet de performance en travaillant sur d'autres compartiments du collectif.

Il me fallait œuvrer sur l'engagement et la responsabilisation face à la prise de décision. Pour cela, je devais faire en sorte que le travail du staff technique soit mieux reconnu, mieux compris. Il était donc nécessaire de travailler sur la communication. Cette phase a été passionnante, car, pendant plusieurs jours, j'ai pu mixer un travail sur l'amélioration des stratégies de communication, la responsabilisation et, bien sûr, la cohésion.

EXEMPLE 1 - L'AUTOMATISATION

→ Donner le choix à l'athlète afin qu'il adhère plus facilement au projet. Système d'implication dans le choix du process d'entraînement.

→ Exemple : en rugby



Travailler sur l'autonomisation d'un collectif est l'une des tâches les plus difficiles qui puissent exister dans une structure de performance. Pourtant, il existe des stratégies qui permettent d'améliorer la conscience collective afin qu'elle s'autonomise. Un groupe, une équipe ou un service adopte des fonctionnements naturels, telle une forme de philosophie commune. Ceux-ci peuvent être dictés par l'habitude, la manière de faire, l'historique et bien d'autres raisons plus ou moins valables. Lorsque l'on travaille sur l'autonomisation collective, on cherche à faire prendre conscience à plusieurs individus qu'ils peuvent améliorer ce qu'ils produisent en travaillant autrement, parfois même en faisant ce qu'ils n'aiment pas, ce qui participera à l'élévation du niveau global.

Le cerveau n'est pas un muscle, et la démarche volontaire est toujours plus performante que la contrainte qui force et impose. On peut infliger toutes sortes de contraintes au muscle, car il ne réfléchit pas, il exécute. Celui qui ordonne le mouvement est toujours le cerveau.

Durant une discussion, l'entraîneur m'explique qu'il a besoin de travailler sur un exercice particulier, mais que le groupe ne l'aime pas. Il me raconte pourtant que c'est une nécessité absolue pour que les joueurs progressent dans un secteur de jeu où ils peinent : « Maintenir une poussée puissante en mêlée et surtout dans l'axe ! » Je lui demande comment il les fait travailler et la manière la plus performante de le faire selon lui ? Il me répond qu'il leur fait faire un travail sous le joug, cette énorme machine qui pèse 800 à 900 kilos que l'on pousse sur la pelouse comme si l'on s'opposait à une mêlée adverse. Mais les joueurs ne l'aiment pas ! Trop rigide, pas aussi fuyante qu'une épaule adverse, trop mécanique, trop épuisante, pas d'expression de souffrance en face, ni dans des cris de puissance, ni dans les yeux empreints de peur, ni dans les souffles devenus courts.

Il y a aussi la possibilité de les faire travailler contre une mêlée de juniors renforcée. Celle-ci apporte un meilleur ressenti aux joueurs et leur permet de retrouver des sensations, de la fluidité et le touché de l'opposition humaine. De loin, c'est celle que préfèrent tous les joueurs, justement parce qu'ils sont des joueurs avant tout. Ils veulent s'amuser en travaillant et jouer avec la mêlée adverse, la dominer, lui imposer sa force.

La dernière solution est un travail de renforcement musculaire dans la salle de musculation, celle qu'ils fréquentent au quotidien afin de se construire une carapace musculaire importante. Ils y passent déjà de nombreuses heures et savent que ce travail n'améliore pas le comportement collectif puisque c'est un travail de développement de la force individuel.

Je demande à l'entraîneur de me laisser la parole pour que je présente la séance de travail du jour. J'explique la contrainte en m'appuyant sur les forces et les faiblesses que nous voulons

améliorer. « Vous êtes puissants individuellement, mais vous manquez de coordination dans la poussée, ce qui vous pénalise. » Alors, je propose les trois méthodes suivantes : le joug (là, je développe les avantages et les inconvénients) puis la mêlée (*idem*) et enfin la salle de musculation et, une dernière fois, je développe ce qui sera bénéfique et ce qui le sera moins. Dernier point : je fais un état réaliste du niveau et des carences actuelles auxquelles nous aimerions répondre de la meilleure manière. Puis je leur laisse le choix du contenu de la séance afin que cela soit un engagement volontaire.

Ils ont tous choisi, à une exception près, le joug ! La séance a été d'une intensité rare, au point que même l'entraîneur a été surpris du niveau d'engagement qu'ils se sont infligé. Le joug reculait puissamment à chaque poussée, les joueurs se mobilisaient et s'encourageaient, des cris herculéens scandaient chaque mise en action. Une séance impressionnante à laquelle j'ai eu le plaisir d'assister, surtout en observant l'engagement maximal des participants. C'est parce qu'ils ont eu le choix qu'ils se sont engagés si fortement, si durement, et surtout parce qu'ils y ont adhéré collectivement. Ils ont développé à cet instant un sens du progrès commun en adoptant un comportement cohérent par rapport aux besoins. Ils étaient soudés les uns aux autres pour progresser dans ce secteur fondamental d'une équipe de rugby de haut niveau.

Si l'entraîneur avait continué à imposer un système sans en expliquer les besoins clairement, il aurait pu faire pratiquer la même séance. Le résultat aurait été différent, car l'engagement à progresser n'aurait pas été aussi déterminé de la part des joueurs. C'est dans la qualité de l'engagement que l'on progresse et non dans la contrainte que l'on impose. Celle que l'on cherche à fuir, d'une épaule que l'on efface, d'un corps que l'on ne gaine pas, d'une poussée que l'on dissimule derrière celle des autres. Le collectif a

décidé « ensemble » de pousser « ensemble » et de rester longtemps « ensemble » pendant la séance.

Cette approche stratégique de la séance d'entraînement conduite par un entraîneur est valable pour un athlète comme pour un collectif. Dans l'entreprise, cela peut sembler plus compliqué, car nous ne disposons pas toujours de différentes manières d'atteindre un objectif. Pourtant, il existe souvent de nouvelles pratiques auxquelles nous ne nous sommes pas intéressés. Et si nous ne les connaissons pas en tant que managers, nos collaborateurs connaissent peut-être d'autres systèmes performants permettant d'augmenter leur niveau d'engagement dans le projet. Au manager d'animer son équipe et d'en faire émerger les pratiques afin d'obtenir, non seulement l'adhésion, mais également de faire apparaître la reconnaissance d'un comportement collectif opérant. Tout le monde sera gagnant : l'entreprise parce qu'elle mobilisera au mieux ses ressources, les collaborateurs parce qu'ils seront valorisés et volontaires, le manager parce qu'il sera ouvert et performant dans sa communication et dans son mode de management évolué.

Les autres éléments de la cohésion

X Développer l'aspect commercial : « les coéquipiers sont comme des clients »

L'entreprise doit prendre soin de ses collaborateurs, comme dans une équipe sportive. Si elle perd un collaborateur performant, c'est l'esprit global de l'équipe qui est bouleversé. Il faut apporter une grande attention aux besoins, aux

attentes, au projet individuel dans le projet collectif afin de mobiliser le meilleur de chacun en lui apportant le meilleur du collectif. C'est pourquoi il faut en permanence savoir vendre le projet commun à chacun de nos coéquipiers (le faire rêver).

X Développer une vision et des valeurs communes

Définir la vision : là où nous serons tous demain et ce que nous allons devoir faire ensemble durant le chemin à parcourir. Les valeurs de l'équipe doivent en permanence être reconnues de tous et vérifiées par l'ensemble. Celui qui triche trompe ses coéquipiers autant qu'il ne respecte pas les règles du jeu. Celui qui se dope détruit son image autant que celle de ses coéquipiers.

X Développer des systèmes d'appui au fur et à mesure que l'équipe se forme

Trouver les piliers de la cohésion du groupe, la manière de faire ensemble et d'être ensemble, la confiance commune et les plaisirs que chacun trouve dans le partage collectif.

X Maintenir l'esprit d'équipe quand l'organisation grandit

Maintenir l'esprit d'équipe, c'est savoir intégrer dans le collectif de nouvelles compétences, mais aussi un nouvel esprit. C'est le prendre tel qu'il est et en augmenter par sa valeur l'esprit commun. On ne tord pas un esprit individuel pour le fondre dans une grosse machine. Il faut apporter la valeur unitaire de celui qui arrive à l'addition de ceux qui animent le projet.

X Savoir faire travailler avec des règles communes tous les participants sans exception

C'est avoir un socle de base des valeurs reconnues, celui sur lequel on construit les étages supérieurs. Ces valeurs sont celles du collectif, ici et maintenant, édifiées sur les expériences du passé et le désir de futur : le projet.

X Ne pas se disperser

C'est contrôler son collectif en le guidant vers le but. Il faut avoir un leader reconnu qui imprime le rythme et qui donne la direction. Chacun s'installe dans le concept avec une mission reconnue et un rôle à jouer au mieux.

X Éviter les surchauffes

Il ne faut pas laisser la machine s'emballer ! Un collectif qui performe est une structure qui gère son énergie en fonction du calendrier, des ressources humaines, des sollicitations, de la fatigue et des blessures. Les résultats sont aussi une source de perturbations considérable qu'il faut savoir gérer au plus près, qu'ils soient excellents ou pitoyables.

X Renforcer l'organisation

C'est reconnaître un fonctionnement commun sur lequel on peut s'organiser. C'est réfléchir en permanence sur ce que l'on peut améliorer : nouvelles technologies, nouvelles techniques, nouvelles tactiques, nouvelles structures, nouveaux modes de communication, nouveaux systèmes

fonctionnels périphériques (transport, hébergements, nourriture, repos, récupération...).

X Répéter (faire et revoir) pour obtenir de meilleurs résultats

La répétition permet d'ancrer durablement les savoir-faire et les savoir-être. Cela installe le collectif sur une base commune, reconnue comme pertinente. La répétition rassure aussi sur les pratiques performantes et anime chaque jour le désir individuel dans le projet commun.

X Développer la capacité à répondre rapidement

Ancrer, savoir, contrôler, maintenir l'esprit individuel actif au sein d'un collectif permet d'obtenir une souplesse qui répond aux exigences nouvelles pouvant survenir. On évite ainsi la stagnation et la lassitude au profit d'une réactivité élevée. On développe le sens proactif en imaginant comment nous allons répondre tous ensemble à l'opposition ou à la contrainte qui arrive.

Nous savons que le groupe agit comme un animal. Il évolue lentement ou rapidement. Il est fort ou, au contraire, il se soumet. Les leaders positifs ou négatifs influencent le reste du groupe qui, lui, en retour, renforce le comportement du ou des leaders. C'est pourquoi la prise de conscience des influences dans le groupe constitué, rassemblé autour d'un objectif commun, est un élément indispensable à l'animation objective. Cette connaissance permet d'améliorer les systèmes fonctionnels et de faire émerger la valeur de chacun au détriment des peurs communes.

Le collectif se construit sur une somme d'individus dont les fonctionnements concordent et participent au même projet, au même moment avec le même esprit et la même dynamique. Pour cela, comprendre comment chacun y a participé permet de responsabiliser tous les joueurs sur les résultats obtenus.

- a.« L'équipe a gagné ! C'est magnifique ! Mais toi, quelle a été ta contribution dans ce résultat ? »
- b.« L'équipe a perdu ! C'est dommage ! Mais toi, quelle a été ta contribution dans ce résultat ? »



La post-compétition

Que ce soit dans le cadre d'une compétition ponctuelle, comme un grand championnat ou un grand tour, ou d'un championnat saisonnier, je fais travailler les athlètes sur leur production et la compréhension des processus de production. Performants ou perfectibles, ils méritent une attention équivalente afin d'en comprendre les constructions. Nous devons apprendre de la compétition, mais aussi de nos expériences, de nos engagements, de nos actions quotidiennes.

Je cherche à habituer l'athlète à effectuer un bilan post-compétitif afin d'analyser les causes de ses succès, mais aussi de ses échecs, ce qui lui permet de se maintenir dans une perspective de « challenge personnel ». Le premier adversaire de l'athlète étant souvent l'athlète lui-même, lui proposer d'apprendre à se connaître est la première étape pour qu'il s'améliore et qu'il puisse repérer ce qui l'empêche de produire des comportements efficaces.

Une fois identifiés avec lui sa concentration en compétition, son approche fine et son approche globale, son engagement calibré (les pensées négatives, le surcontrôle de la technique, la gêne du public, la concentration extrême sur le jeu adverse au détriment de ce qu'il devait faire, lui, le respect des consignes ou leur non-respect, la vision du jeu collectif...) et ses perceptions ou ressentis durant l'épreuve, nous allons aborder les sujets de remédiation. Avec lui, nous ne devons pas nous concentrer uniquement sur les éléments de l'échec, mais faire en sorte de repérer ce qui a pu amener l'échec. Les composantes de celui-ci qui peuvent être exogènes (facteurs externes) ou endogènes (facteurs internes).

Au moment du bilan post-compétitif, il convient de faire ressortir ce qui constitue des éléments de satisfaction de la compétition en elle-même ou de certaines phases de son déroulement (ressentis lors de l'échauffement, sensation d'efficacité, précision dans les réactions,

bon début de compétition, réaction appropriée au moment clé, changement de tactique opérationnelle face à un imprévu...).

Il ne faut pas se concentrer sur les aspects négatifs de la compétition, sur les inefficacités ou les réactions inopportunes. Il faut, au contraire, privilégier l'établissement d'un bilan objectif de l'ensemble de la compétition et non pas un bilan « affectif » qui tronque l'analyse et ancre souvent l'athlète dans des comportements inefficaces.

Je fais travailler l'athlète sur les causes ou les actions qu'il attribue directement à sa réussite ou à son échec :

1. Causes propres à l'athlète (internes) : condition physique, qualité technique, tactique utilisée, état psychologique, qualité des efforts fournis, capacités que l'athlète s'attribue...
2. Causes indépendantes de l'athlète (externes) : conditions atmosphériques et matérielles, qualité de l'organisation, niveau des adversaires, chance ou malchance, responsabilité des coéquipiers, consignes des entraîneurs, incidents durant le déroulement de l'épreuve...

Cela me permet, au fil des compétitions, de repérer la manière dont l'athlète réagit en fonction de ses résultats. Ainsi, je peux mieux identifier s'il est plus ou moins susceptible de se décourager en cas d'échec. En effet, certains athlètes ont tendance à attribuer leurs échecs à des causes internes contrôlables (manque d'engagement durant les entraînements, erreur tactique ou technique qui aurait pu être corrigée, fatigue, inattention, mauvaise gestion des émotions) ou à des causes externes ponctuelles (météo, matériel, supériorité de l'adversaire sur cette compétition, mauvaises conditions de

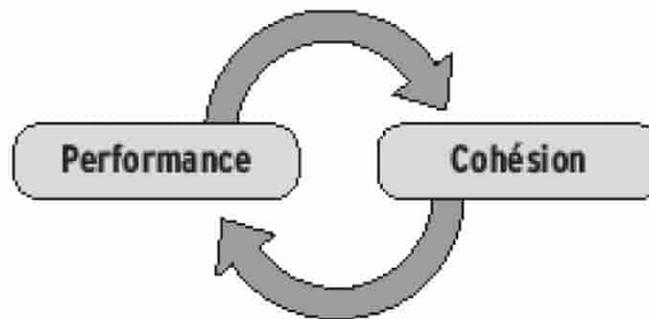
réalisation). Ils réagissent le plus souvent à l'échec en restant motivés et augmentent leur niveau d'engagement à l'entraînement.

A contrario, les athlètes qui ont tendance à attribuer leurs échecs à des causes internes stables (manque de capacités physiques, incapacité systématique à gérer son stress en compétition, mauvaises stratégies d'entraînement, erreur de planification...) risquent de se décourager et de relâcher leurs efforts quand les échecs s'enchaînent. Ils diminuent leur niveau d'engagement à l'entraînement, surtout s'ils ont tendance à attribuer leurs réussites à des causes externes (jeu à domicile, qualité de l'entraîneur, chance, faible niveau des adversaires...).

Pour entretenir la motivation de l'athlète sur le long terme, je recommande :

- a. **Dans le cadre de la réussite**, de mettre en avant les causes internes contrôlables (qualité de la prestation de l'athlète, qualité de son investissement à l'entraînement).
- b. **Dans le cadre de l'échec**, de mettre en avant les causes externes ponctuelles, mais vérifiables (conditions de réalisation, supériorité de l'adversaire, erreur de l'entraîneur), puis les causes internes contrôlables (erreur tactique personnelle, difficulté à se concentrer, mauvaise gestion de l'émotion, perte d'attention, manque d'efforts fournis).

DES FACTEURS QUI SE RENFORCENT



L'impact de la performance sur la cohésion est plus important que celui de la cohésion sur la performance.
On a déjà vu des équipes peu cohésives réussir de grandes choses, mais de là à les reproduire à long terme...

Est-ce la performance qui renforce la cohésion ou la cohésion qui produit le plus de performance ?

Définition de la cohésion : l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire demeurer au sein du groupe. Selon la définition usuelle, on imagine que la manière d'agir et l'énergie entretenue pour qu'il agisse maintiennent une cohérence dans le groupe. Rien qu'en la lisant, on imagine que cette définition au sens strict ne représente qu'une toute petite partie des facteurs qui font émerger la performance dans un groupe constitué.

D'autres facteurs agissent et renforcent la cohésion afin de la faire émerger :

- Le projet ;
- Le plaisir ;
- Le désir ;
- La représentation ;
- L'adhésion.

Voilà aussi ce qui motive la constitution d'un groupe et l'entretien de son énergie. Ce sont des facteurs essentiels et forts qui animent puissamment le projet collectif et sa production.

Nombreux sont ceux qui se sont penchés sur le sujet afin de mieux cerner et définir ce qui permet d'accéder à un niveau de réassurance élevé par rapport au concept de la performance de groupe. Et tout aussi nombreux sont ceux qui n'ont pas répondu à la question qui nous est posée sur la cohésion source de performance ou la performance source de cohésion. Une expérience récente de l'équipe de France de rugby 2020, qui était en route pour le Grand Chelem, nous renseigne immédiatement sur la problématique que pose cette question. En effet, cette équipe, en reconstruction, venait de battre successivement les Anglais, annoncés comme imbattables, les Italiens toujours surprenants et les Gallois chez eux, considérés comme une nation majeure du rugby mondial. Voilà que la France échoue en Écosse contre une équipe du Chardon survoltée. La première intervention du sélectionneur Fabien Galthié a été intéressante pour concevoir combien il est difficile d'appréhender la manière dont les facteurs de la cohésion fonctionnent.

Il a dit : « Nous sommes une jeune équipe en construction qui doit maîtriser ses émotions aussi bien dans les hauts que dans les bas ! Néanmoins, aujourd'hui est né un groupe ! » Nous entendons bien que le groupe s'est renforcé alors qu'il vient de perdre et d'hypothéquer ainsi non seulement la possibilité de remporter le Grand Chelem, mais aussi de gagner le tournoi des Six Nations. Est-ce que Fabien Galthié use d'un stratagème managérial pour tenter de faire « passer la pilule » à son groupe ? Ou est-il vraiment convaincu que cette défaite va souder son collectif ? Ce que nous pouvons retirer de cette déclaration, c'est qu'elle intègre plus le système émotionnel, qui met en mouvement cette équipe, que le comportement technique défaillant. Fabien Galthié sait très bien que ses joueurs ont la capacité de vaincre les plus grandes équipes à condition qu'ils gèrent parfaitement le système émotionnel qui les anime. Il y a l'animation individuelle et l'animation collective, qui est l'addition des différents systèmes émotionnels individuels. Le plus influent devient la norme à laquelle se conforment les autres.

Lors des premières rencontres, Angleterre, Italie, Pays de Galles, les performances du début de rencontre ont renforcé le perçu émotionnel des joueurs. Ils sentaient que ce qu'ils produisaient était conforme avec le projet. Ils prenaient du plaisir à le faire. Ils avaient le désir de continuer, ils sentaient qu'ils pouvaient devenir des vainqueurs. Ils se sentaient représentés dans leurs comportements individuels : une équipe qui jouait collectivement. Et enfin, ils adhéraient tous en même temps à ce qu'ils faisaient. C'était donc bien la qualité de la performance qui générait une émotion parfaite et entretenait le caractère de la production concurrentielle.

Contre l'Écosse, nous avons vu immédiatement que l'équipe n'était pas au rendez-vous, comme si elle n'avait pas intégré le sens collectif qu'elle avait développé lors des trois rencontres précédentes. Une succession d'imprécisions, des actions lentes, des

phases de jeu inadaptées au déroulement du match... ils avaient perdu cette âme collective. De loin, de très loin derrière mon écran, je regardais une équipe centrée sur le désir de ne pas perdre pour remporter le Grand Chelem au lieu d'agir pour battre les Écossais. Ils avaient perdu le sens du jeu « ici et maintenant ». Le projet n'était plus de vaincre les Écossais, mais de remporter le tournoi. Les Écossais voulaient remporter le match (le projet collectif) et s'y employaient de belle manière (avec plaisir). Ils étaient sur toutes les actions (le désir) et prenaient confiance au fur et à mesure que le jeu se déroulait à leur avantage (la représentation du vainqueur). Ils adhéraient collectivement à ce qu'ils faisaient.

L'explication donnée par Fabien Galthié est un peu courte, à la vue du déroulement du match, mais il est vrai que, parfois, on peut se souder dans la défaite. Cette réaction d'orgueil ne fait progresser que les aspects fonctionnels ponctuels. Elle n'installe pas le collectif dans un fonctionnement opérationnel cohérent. C'est une défaite qui soude jusqu'au match suivant. Elle unit, mais n'apporte pas forcément les références sur ce qui est le ciment d'un groupe de performance. Les trois matchs précédents sont les véritables références sur lesquelles pourra s'appuyer l'entraîneur pour reproduire et ancrer ce qui fonctionne durablement. Il se base sur le socle de compétences de l'équipe, plus que sur l'analyse des errements de cette défaite. On comprend bien que la déclaration de Galthié n'avait pour but que de donner du contenu à la presse, mais aucunement d'excuser les joueurs de s'être concentrés sur le but final, oubliant la contrainte prioritaire de remporter « ce » match.

Nous commençons à envisager que la performance renforce les aspects cohésifs durables plus certainement que la défaite, qui pose plus de questions qu'elle n'apporte de réponses. Nous voyons maintenant que l'équipe développe un émotionnel global qui l'anime et la fait agir. Cet émotionnel s'engage sur les éléments qui

définissent le projet immédiat et la succession invariable qui le constitue.

Maintenant que nous avons assimilé l'importance de la cohésion du groupe, il convient de la mettre en place durablement au sein de l'équipe. Tous les éléments seront essentiels, comme pour une voiture de course. Il faudra agir sur tous les secteurs lui permettant de tenir la route, supporter les accélérations et freiner en sécurité. Chaque pièce devra être la meilleure de sa catégorie et s'adapter parfaitement à l'ensemble.

1. Le projet : celui de l'entraîneur devra être celui de chacun des membres du groupe. Ils devront y adhérer fortement par un engagement visible et qualifié. Mais pour cela, il faudra que le projet et les moyens mis en relation avec son déroulement soient cohérents avec les attentes de l'entraîneur : la cohérence au service de la cohésion.
2. Savoir faire et agir ensemble renforcent le sentiment d'appartenance. Adopter les mêmes comportements, se conformer aux mêmes usages et aux mêmes règles donnent le sentiment de partager la même aventure.
3. Plus que de devoir agir seul, c'est dans le collectif que naissent les solutions. Chacun se sent responsable individuellement des autres. Il met son intelligence au service du collectif qui s'en nourrit.
4. L'action des participants, leur engagement, leurs décisions, les risques, les responsabilités qu'ils acceptent font naître une énergie qui entretient l'individu dans le groupe et le groupe dans la dynamique individuelle.

5. La manière de communiquer entre les membres du groupe maintient et développe le caractère profond de la cohésion. C'est l'esprit de l'équipe qui s'exprime et anime les individus à chaque moment.
6. Le leadership naturel des éléments clés du groupe est un facteur prépondérant à l'émergence de sa cohésion. On se conforme naturellement au plus représentatif, à celui qui véhicule une image positive et puissante de ce qu'est le groupe.

Toutes ces réflexions commencent à définir les contours de la cohésion qui déterminerait plus précisément les moyens d'atteindre la performance, même si certaines exceptions peuvent apparaître autour de la constitution d'un groupe performant. On a vu, par le passé, des équipes comme le PSG gagner et remporter le championnat avec des individualités fortes auxquelles peu de joueurs adhéraient, notamment un garçon comme Zlatan Ibrahimović, leader incontestable et charismatique, qui inspirait plus la peur aux autres clubs que la cohésion dans le groupe. Pourtant, il pouvait, à lui tout seul, faire basculer le cours d'un match. Ses équipiers n'assuraient que le minimum syndical en défense et comptaient sur ses percées et son impact sur le jeu. Le collectif du PSG était alors centré sur ce joueur, reléguant les autres au rang de faire-valoir, ce qui était préjudiciable à leur bien-être individuel dans l'équipe.

Alors oui, la performance renforce le lien cohésif, mais la cohésion est un ancrage de base fort pour le maintien de la performance.



A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is the title text in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, there is a dark rectangular box containing the number 29 in white.

**LE RÔLE FONDAMENTAL
DU MANAGER
DANS LE MAINTIEN
DE LA COHÉSION
DU GROUPE**

29

Le manager favorise la cohésion du collectif grâce à la manière dont il le constitue, aux valeurs qu'il installe, aux éléments de la communication, aux choix tactiques et enfin à ce qu'il inspire, au sens le plus noble du terme.

Pour créer une véritable dynamique de cohésion, le manager doit toujours avoir conscience des limites à respecter, de la distance qu'il doit maintenir entre lui et le collectif auquel il appartient. C'est l'un des aspects parfois délicats du management. Il doit notamment avoir en tête qu'il est important de donner un rôle à chacun dans l'équipe. Il se doit de connaître le vécu de l'équipe, son histoire, les modes de management précédents, les forces et les faiblesses de son collectif et les sources de conflit qui peuvent influencer la cohésion. Connaître les secrets du groupe permet aussi à l'entraîneur de s'en exclure afin de laisser le collectif développer une forme de « discrétion collective » à laquelle il appartient puisqu'il la connaît sans vouloir y participer volontairement.

L'une des notions importantes du manager de l'équipe est de faire naître en permanence chez chacun des membres le besoin d'accomplir une tâche, de réaliser une mission au bénéfice du groupe. Agissant ainsi, il renforce la satisfaction de ceux qui participent au projet collectif par le biais de leur adhésion au projet sociologique global. Il doit favoriser son sens de l'écoute en mettant en œuvre toutes les ressources dont il dispose : ce qu'il voit, ce qu'il entend, ce qu'il comprend, ce qu'il ressent dans le cadre d'une

disponibilité exacerbée. Il rencontrera d'autant plus de réussite dans ces actions qu'il saura les mettre en œuvre au moment des regroupements réguliers. Il sait préférer un système de valeurs à un système de règles. Les valeurs s'intègrent, elles sont le socle identitaire commun :

Les valeurs du groupe, de l'équipe ;

Les valeurs de l'entreprise ;

Les valeurs de la société ;

Les valeurs de la famille ou du couple.

La vision ! Maintenir la cohésion au quotidien

Entretenir la cohésion d'une équipe n'est pas un travail ponctuel. Cela demande une véritable stratégie qui s'articule autour de l'ensemble des éléments qui constituent le groupe et qui l'entretiennent au quotidien. Pour ce faire, le manager peut renforcer son action grâce à des outils de management performants :

- Mettre en place des rituels professionnels : comment on agit ensemble durant les entraînements, et des routines opérationnelles. Il peut aussi faire appel à des rituels moins formels.
- Favoriser l'écoute individuelle et l'écoute collective, le groupe entend l'expression de chacun quand il s'exprime. Non seulement

il l'entend, mais il la comprend afin que cette expression ne soit pas un acouphène inaudible.

- Faire preuve d'impartialité : il se montre droit dans ses choix et ses attentions. Il ne manipule pas et fait toujours preuve de probité.
- Faire participer l'équipe à des actions qui favorisent l'émergence de l'intelligence collective. Il sort le groupe de son domaine d'expertise pour le faire se réaliser dans d'autres environnements afin de créer des perturbations et de nouveaux apprentissages ludiques.

Le manager doit en permanence entretenir le principe de la vision partagée, qu'il a construite avec l'équipe et qu'il se doit d'entretenir par l'atteinte des résultats opérationnels :

- À l'entraînement ;
- Durant les épreuves ;
- Dans les briefings ;
- Durant les breaks saisonniers.

En agissant de cette manière, il reste en permanence conscient des orientations qu'il donne, des objectifs à atteindre et des moyens qu'il met à disposition, telles les activités à réaliser qui demandent une vigilance constante s'il veut réussir et faire réussir. Plus que de la rigidité, le manager doit entretenir la souplesse dans sa manière d'agir. Comme un judoka qui se sert de la force de l'adversaire, il saura s'adapter à la force qu'il a face à lui afin d'en tirer le meilleur

parti. Sa vision toujours aiguisée sur ce qui arrive au loin, il entretient sa proactivité.

Le principe de la vision partagée n'est pas acquis une fois défini. Il faut l'entretenir en permanence afin que les facteurs perturbateurs soient annihilés, à savoir :

- L'incompréhension, la mauvaise foi, l'incompétence ;
- L'expression des jeux de pouvoir internes et externes ;
- L'individualisation, la mise à l'écart, l'indépendance d'action ou de pensée ;
- Les rivalités entre les personnes ;
- La démotivation ;
- La dissimulation des problèmes ;
- La stagnation, la paralysie ;
- L'investissement disparate des coéquipiers...

La cohésion d'une équipe est donc essentiellement liée au rôle qu'adopte le manager. C'est lui qui définit, tel un chef d'orchestre et non comme un homme-orchestre, les valeurs collectives, les objectifs de compétences et les objectifs de performances, les besoins de chacun et les besoins collectifs. Il doit adapter son management de façon que chaque collaborateur trouve sa place et exprime sa personnalité au travers d'objectifs et de projets communs. Il valide le fait que les objectifs individuels s'inscrivent parfaitement dans le projet collectif et le nourrissent.

Il sait inscrire son équipe dans une société globale qui évolue dans un monde plus large que le projet unique de performance. Il favorise les moments de partage extérieurs à l'environnement unique de

l'équipe. Les stages d'oxygénation, les mises au vert, les restaurants en commun apportent, eux aussi, des éléments cohésifs importants qui nouent les rapports sociaux.

On parle toujours du manager, mais quel comportement développer soi-même en tant qu'individu afin d'améliorer le sens cohésif commun ?

Chaque individu qui participe à un projet collectif doit toujours savoir comment il se situe dans le projet : ce qu'il apporte et ce qu'il enrichit afin de calibrer précisément son engagement et de le mettre en concordance avec celui attendu. Il s'imagine agir dans le sens de se « voir agir » afin de proposer une réponse adaptée à l'évolution vertueuse du projet collectif. Il doit être capable de modifier des comportements dits « individualistes » afin de mieux s'intégrer dans les rouages de l'équipe.

Je vais vous délivrer quelques expériences de coaching que j'ai eues à vivre et, surtout, les petits trucs et astuces qui ont participé à la réussite de ces actions d'accompagnement. Celles-ci sont parfois basées sur de petits riens, qui sont en fait une base d'approche mentale essentielle.



A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is the text 'EXPÉRIENCE DE COACHING MENTAL : ACTION DE SUIVI SUR UN BIATHLÈTE' in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, the number '30' is displayed in white, bold, uppercase letters on a dark rectangular background.

**EXPÉRIENCE DE
COACHING MENTAL :
ACTION DE SUIVI SUR
UN BIATHLÈTE**

30

L'action de suivi sur un biathlète

Je vous délivre ici une action de coaching mental sur un jeune athlète en 2008. Vous allez comprendre tout le travail mis en œuvre pour construire le mental de ce jeune sportif, tout en lui permettant de se construire avec son coach physique et son coach spécialisé en « tirs ». Ce travail d'équipe va le structurer en profondeur, le connectant avec ses ressources mentales et lui permettant d'analyser et de mieux comprendre ce qu'il effectue durant l'entraînement et la compétition.

L'action de coaching mental dans la discipline du biathlon : historique

Le mot d'origine grecque « biathlon » signifie « deux épreuves ». La combinaison du ski de fond et du tir dans ce sport provient d'une tradition de chasse qui remonte à plus de quatre mille ans. Des pétroglyphes découverts en Norvège illustrent des chasseurs, munis de lances, qui se déplacent à skis à la recherche de gibier. On a

également trouvé des descriptions écrites de chasse à skis datant d'environ 400 ans avant J.-C. et de l'époque du poète romain Virgile.

Certains généraux, écrivains, géographes et historiens ont relaté des utilisations militaires du biathlon, comme Xénophon, Strabon, Arrien, Théophraste, Procope et Acron, qui ont décrit des combats entre guerriers équipés de skis. Graduellement, les techniques nécessaires à la survie et au combat ont évolué pour devenir des épreuves d'habiletés. Il n'y avait pas de compétition plus naturelle entre les chasseurs des forêts scandinaves qu'une épreuve combinant l'adresse au tir et le ski de fond.

Préambule

Cette discipline est composée de deux phases bien distinctes : le ski de fond et le tir de précision, faisant appel à des compétences différentes.

- ˘ Existe-t-il une culture « mentale » dans cette discipline ?
- ˘ L'approche mentale de cette discipline est-elle globale ou décomposée ?
- ˘ Existe-t-il une prédominance d'une des phases ?
- ˘ Quels outils utiliser ?
- ˘ La préparation mentale dans la discipline biathlon est-elle nécessaire ?

1 Le contexte

Pendant l'été 2007, je fus approché par les parents d'un jeune « biathlète » évoluant en catégorie cadet, deuxième année.

Ce jeune garçon s'installait alors dans une démarche de projet de performance. Ses parents, tous deux anciens sportifs de haut niveau (natation et plongeon), ont décidé de l'accompagner et de lui apporter le soutien nécessaire à l'atteinte de son objectif.

Lors de cette première réunion, j'ai tenu à fixer le cadre de ma réflexion.

- a. Pourquoi souhaitez-vous engager Arnaud dans une démarche de coaching et de performance mentale ?
- b. En avez-vous parlé avec lui ?
- c. Comprend-il exactement ce qu'est la préparation mentale ?
- d. Est-il demandeur d'une aide et d'un accompagnement dans les domaines de la préparation mentale ?

Cette première partie du questionnement effectuée, j'ai aussi cherché à connaître la motivation et le degré d'implication de la cellule familiale dans le projet de performance d'Arnaud.

Puis j'ai demandé à rencontrer l'acteur principal, le jeune garçon lui-même, afin qu'il me donne son sentiment sur ce que souhaitaient ses parents. Je tenais, lors de cette discussion, à valider avec lui son engagement volontaire dans cette démarche de coaching. Il ne peut y avoir une démarche forcée sur les sujets qui touchent au mental et je voulais le clarifier avec lui, au plus près, afin que notre collaboration soit la plus efficace et la plus constructive pour lui.

- Je lui ai demandé de me décrire sa discipline avec ses mots.

- ` Je lui ai demandé de me donner des informations sur le choix de cette discipline. « Comment es-tu arrivé dans la pratique du biathlon ? »

- ` « Quelle est ta motivation dans ta pratique ? »

- ` « Qu'est-ce qui te plaît dans la discipline ? »

Je lui ai demandé de me décrire une compétition, de me donner avec ses mots des informations sur ce qu'il sent et ressent pendant sa pratique à l'entraînement et en compétition.

J'ai ensuite orienté notre discussion sur les valeurs. « Quelles sont les valeurs que tu cherches à développer dans ta discipline ? » Ma question n'était pas réellement claire à ses yeux, et il m'a fallu la reformuler afin qu'il puisse apporter une réponse qui soit la sienne et suffisamment explicite.

Puis je lui ai demandé ses modèles, ceux qui faisaient référence pour lui dans le cadre de sa pratique : Raphaël Poirée, Sandrine Bailly et Ole Einar Bjørndalen sont ses idoles et ses influenceurs. Ils représentent le sens, le modèle et l'esprit dont il aimerait disposer. Cette représentation n'est pas que ce qu'ils sont quand ils gagnent, mais ce qu'ils représentent en tant qu'individus athlètes. J'ai trouvé très intéressante cette relation qu'il entretenait avec ces représentations qui ne pouvaient être dissociées du « reste du monde ». Il voulait être connecté avec son environnement et ne pas devenir un sportif agissant uniquement dans son environnement de prédilection. Il était capable, à ce moment, de se projeter plus loin, au-delà même de son projet sportif. Il s'imaginait construit autour de

ses valeurs de champion, mais restant un homme ouvert au monde, parfaitement intégré socialement.

Enfin, je lui ai demandé de me définir les composantes essentielles de sa pratique.

Ses réponses classées par ordre chronologique :

« Concentration ».

« Touché » de neige.

« Vitesse à skis ».

Ses réponses m'ont donné une information sur le cadre de sa pratique et sur son interprétation. En m'en servant sur l'une des composantes essentielles, « la concentration », je lui ai demandé de me définir ce qu'il dénommait « concentration » et ce qu'il définissait par une bonne qualité de concentration. Il était dans l'incapacité de répondre.

Puis, il m'a directement répondu que ce qui lui faisait défaut, c'était cette qualité à rester concentré sur la phase de tir, mais pas seulement. Quand il tire, il pense déjà à partir skier vite. Quand il skie, il anticipe déjà sur son tir. En fait, il a conscience de la nécessité de se concentrer pendant le tir, mais il a aussi conscience qu'il est particulièrement perturbé par une hyperactivité avant, pendant, voire après le tir.

X Il est aussi hyperactif avant la compétition et après la compétition.

X Il me demande si la préparation mentale peut l'aider à canaliser son énergie.

X Il est en demande.

Par conséquent, je définis avec lui un protocole d'intervention.

2 Protocole d'intervention

Une séance par semaine le mardi, d'une durée d'une heure :

- Débriefing de la semaine précédente par l'athlète ;
- Identification des moments saillants par l'athlète ;
- Définition des attentes en commun ;
- Action de préparation mentale ;
- Débriefing de la séance.

Deux séances par semaine en précompétition :

- Une séance le mardi (*idem*) ;
- Une séance le jeudi ou le vendredi, centrée sur les points importants à travailler ;
- Relaxation, imagerie ou entretien...

Je vais l'accompagner pendant l'automne 2006 et l'hiver 2007 avec un bilan au mois d'avril et une fin de l'action de coaching.

J'ai volontairement décidé de définir un début et une fin de l'action de coaching afin de ne pas mettre le jeune athlète en situation de dépendance et surtout de lui laisser une autonomie décisionnelle.

De plus, cette action étant ponctuelle, elle prend une valeur plus importante à ses yeux.

3 Contenus et analyses des premières séances

Les analyses enregistrées des premières séances laissent apparaître les premières pistes de travail.

X « J'ai confiance dans mes qualités physiques ; j'aime particulièrement me lâcher pendant les courses... »

X « Je suis puissant et plus véloce que les autres sur les skis, cela me permet de rattraper un mauvais tir et de rester au contact des meilleurs, mais pas de gagner... »

X « Le tir n'est pas ma priorité, mais je sais que je dois le travailler si je veux gagner un jour... »

X « Je dois être plus assidu sur les séances de tir pour progresser dans cette discipline... »

X « Actuellement, je suis dans les cinq premiers de ma discipline, je veux être dans les trois premiers... » C'est la définition de son objectif au mois de septembre.

Je garde en mémoire cet objectif et nous en reparlerons en novembre à l'amorce de sa saison.

X Évaluation des besoins

En écoutant l'athlète, on découvre qu'il est centré sur la puissance et la vitesse à skis, qu'il a confiance en ce qu'il peut facilement quantifier (le chronomètre et ses temps à skis, ses sensations kinesthésiques) ; qu'il aime ne pas avoir à contrôler ; qu'il aime se lâcher sur les skis. Il se sert de ses qualités pour compenser ses mauvais tirs. Il a conscience de l'importance du tir, mais ne le travaille pas plus. Il a conscience que ce fonctionnement le limite par rapport à des concurrents plus homogènes.

Nous allons travailler sur l'approche de sa discipline. Je vais lui faire reformuler précisément ce qui est un facteur de performance et de réussite dans la discipline biathlon.

Il découvre, lors de cette session, que le biathlon est une discipline à part entière avec deux composantes de « LA » performance et non pas deux disciplines distinctes et des performances qui se compensent.

Il me décrit qu'il a du mal à trouver le sommeil avant les compétitions et surtout qu'il a tendance à vivre sa compétition et tous les stress émotionnels qui l'accompagnent pendant la nuit.

Je vais travailler avec lui sur les techniques de respirations abdominales.

Afin qu'il puisse relâcher les tensions nocturnes, je lui apprends la technique du ballon ventral. Sentir son ventre et comprendre les phénomènes qui se produisent quand il respire lui permettront de mieux apprécier le moment et de décentrer son attention des aspects de la compétition pour mieux se focaliser sur ce qu'il est en train de faire au moment du coucher.

Cette maîtrise de sa respiration va lui permettre de mieux « switcher » d'un état à l'autre, d'apprendre à se relaxer avant la compétition et de contrôler son niveau d'activation débordante.

Nous travaillerons sur différentes techniques qui correspondent mieux aux différentes phases de la discipline. En phase d'entraînement, je le fais travailler sur l'apprentissage d'une autre technique de respiration plus adaptée à l'approche de la phase de tir.

- Là, nous aborderons cette phase transitoire par la pratique du « soupir ». L'objectif est de favoriser la détente et de libérer les émotions. Cette respiration élimine les tensions excessives en régulant la pression artérielle et le rythme cardiaque ;
- Cela va également lui permettre de mieux contrôler ses niveaux d'activation à l'approche du pas de tir, afin de faire redescendre sa fréquence cardiaque au plus bas avant d'entamer la phase de tir en elle-même.

Les besoins du jeune athlète seront centrés sur :

- L'augmentation du degré de relaxation ;
- L'élévation de la concentration ;
- L'entretien de la motivation ;
- La définition des objectifs.

J'ai intentionnellement hiérarchisé les besoins afin de mieux séquencer mon action et de mieux organiser ma démarche. Il me semble évident de travailler sur la relaxation d'un sujet suractif avant de travailler sur les états de la concentration. Je vais chercher à le mettre dans une zone optimale de fonctionnement (ZOF).

Cycle 1 : fixation d'objectifs de préparation mentale et gestion de l'activation, carnet d'entraînement adapté.

- › Exemple : sur un programme de dix séances :
 -) 4 séances de 20 minutes de relaxation-respiration ;
 -) 3 séances de 20 minutes de relâchement musculaire ;
 -) 3 séances de 20 minutes sur la prise de conscience des tensions à l'inspiration et du relâchement à l'expiration (1 minute chacun).

Au cours des premières séances, je prends conscience de l'état de nervosité de ce jeune garçon plein d'énergie. Il a du mal à se relaxer. Il est agité. Il a des gestes parasites des membres supérieurs, se gratte, bouge beaucoup. Nous allons passer six séances, à raison d'une séance par semaine, à travailler sur la qualité de la respiration abdominale. Le ballon ventral sera répété régulièrement, avec une composante d'imagerie mentale afin qu'il commence à se situer dans son *process*. Je vais inclure des séquences régulières d'imagerie afin qu'il modélise des comportements et des actions, dans ces moments, de contrôle d'un mécanisme interne.

X Les progrès en respiration

Il commence à maîtriser correctement sa respiration. Lors des premières séances, il avait du mal à sentir son abdomen se

gonfler.

À cet instant, il entre lentement en maîtrise de sa respiration. De plus, je constate qu'il apprend à se calmer pendant la séance de respiration-relaxation. Il éprouve un sentiment de confort et de bien-être. Les gestes parasites s'atténuent. Nous allons maintenant passer au stade suivant, tout en continuant les séances de relaxation.

X L'utilisation de l'imagerie en biathlon

Le travail sur l'imagerie a pour but de répéter des situations afin de visualiser, d'identifier et de maîtriser des composantes essentielles à la performance.

Lors des séances d'imagerie, essentiellement centrées, au début, sur la phase d'approche du pas de tir, l'installation, la prise de visée, le déclenchement et le « switch » pour la reprise du ski.

L'utilisation de l'imagerie dans la pratique du tir est facile à mettre en œuvre et permet de multiplier les sessions.

Il va pouvoir déclencher son tir idéal (un tir rapide, précis, avec des groupements homogènes).

Il va décomposer et comprendre les différentes composantes de ses actions en les visualisant de nombreuses fois.

Cycle 2 : concentration et imagerie mentale

› Exercices de concentration et d'imagerie :

) 12 séances de 20 minutes sur l'imagerie et le VAKOG dans l'imagerie.

- Nous allons répéter régulièrement les deux différentes phases de tir : le tir couché et le tir debout.
- L'athlète a une faculté à imaginer. Il est très concentré et revit intensément les différentes phases de tir.
- Il a beaucoup d'informations visuelles si ce n'est qu'il ne voit pas le résultat de ses tirs (les cibles qui deviennent blanches quand elles sont touchées).
- Il entend le bruit des tirs, ses concurrents directs à côté de lui, le bruit des skis, de la foule sur le pas de tir...
- Il ne sent pas l'odeur de la poudre ou le froid.
- Il ressent les gestes et les sensations kinesthésiques.
- Il arrive à imaginer le tir sur ses cinq cibles dans le temps d'un tir effectif (contrôlé au chronomètre) : environ 1 minute et 10 secondes pour l'ensemble des phases installation, tir et départ.

Manifestement, il dispose d'une vraie « compétence ressource » en utilisant l'imagerie. Nous allons donc organiser chaque semaine une séance pendant laquelle nous allons répéter des phases de tir complètes avec une visualisation du résultat, sur le tableau de résultat au début, puis directement sur les cibles.

Je vais travailler sur des tirs réussis, rapides et intuitifs, afin de ne pas créer chez lui une démarche réflexive qui serait en opposition avec les attentes de la discipline et les apprentissages techniques qu'il reçoit en entraînement technique.

Je découvre, en revanche, que son attention est globale et qu'il la conçoit comme un tout et non comme une juxtaposition fine de prise d'informations essentielles.

Il ne parvient pas à me définir son niveau d'attention quand il regarde le fanion pour voir le sens du vent. Il n'arrive pas à me définir son niveau de concentration sur la détente au moment du lâcher du tir ni à me donner un niveau de concentration quand il vise sa cible...

Nous allons donc aussi travailler sur l'attention et l'augmentation du niveau de prise d'informations ainsi que leur traitement afin de créer des automatismes récurrents participant à l'élévation de la performance du tir. C'est à ce moment que nous allons évoquer la notion d'engagement à faire mieux et à améliorer sa prise d'informations. Nous allons trouver les stratégies qui lui permettront de mieux comprendre ce qu'il mobilise quand il s'engage à accomplir « l'action parfaite ».

X L'identification des routines

Je vais chercher à connaître ses routines en décomposant avec lui son fonctionnement avant et pendant la compétition.

X La précompétition

L'habillement, l'échauffement, le choix des skis, le fartage, le dernier échauffement, la mise en « start » : ce moment se décompose idéalement comme il vient de le décrire. Il me renseigne sur certains éléments qui perturbent sa concentration.

L'échauffement se déroule en groupe, ce qui laisse place à une sorte « d'intox » de la part de certains membres du comité.

Arnaud est sensible à ces informations qui troublent parfois sa concentration, ses croyances sur ses propres possibilités et, souvent, ses réglages (choix des skis, type de fartage...). Nous identifions ainsi des influences intrusives. Elles vont le motiver ou, au contraire, le stresser au point de le faire réagir de la mauvaise manière.

Il ne maîtrise pas le fartage. C'est l'entraîneur qui effectue cette tâche, et il a connu plusieurs mésaventures par le passé : choix du fart erroné, mise à disposition trop tardive de ses skis, au moment du départ, voire après l'heure du départ prévu (???)

Il a toujours peur de rater sa mise en grille de départ. De ce fait, il ne s'échauffe plus correctement à son approche et perd tous les bénéfices de son échauffement préalable. À chaque départ, il se sent les cuisses lourdes et tétanisées, le système cardiorespiratoire n'étant pas idéalement préparé au stress fonctionnel du départ. Il sent qu'il respire avec le thorax, celui-ci reste relativement haut. Sa respiration a lieu dans les épaules ! C'est une caractéristique des personnes stressées par un enjeu qui bloquent le diaphragme et engagent une respiration rapide et incomplète.

X Pendant la compétition

Il n'a aucune routine particulière pendant la phase de ski. En revanche, il identifie parfaitement les routines d'approche du pas de tir.

« Je me redresse sur mes skis pour observer le pas de tir de loin. Je cherche le fanion pour voir le sens du vent. Je cherche ma place sur le pas de tir. Je commence à détacher mes dragonnes. Je relève mes lunettes sur mon bonnet. Je prends mes bâtons à

une seule main, je les pose sur le sol. J'attrape ma carabine. Je relève le clapet de protection. Je m'installe à ma place, les yeux rivés sur les cibles. Je me pose sur mes appuis. Je contrôle ma respiration et j'enclenche mon tir. »

Je découvre là une foule de routines. J'aimerais connaître ou définir avec lui celle qui caractérise le moment où il passe de la phase de ski (dépense énergétique) à celle du tir (concentration). Il me répond sans hésitation que c'est le moment où il relève ses lunettes sur son bonnet.

Il passe donc dans cet état de concentration et de centration sur son action à ce moment. Cet instant identifié, nous allons travailler sur les sentiments qui y sont liés.

Concentration : observation des facteurs importants comme le vent, la place...

Relâchement : musculaire, psychologique, gestion du stress, respiration...

Il me donne une information importante quand il est en position de tir, il pense à « ... **ne pas mal tirer**... » ! Nous allons travailler pour inverser cette pensée : il sait bien tirer. Il connaît les *process* pour centrer ses balles. Il est parfaitement capable de mettre toutes ses balles dans le centre de la cible.

Nous voyons bien qu'il applique des processus centrés sur le contrôle et l'analyse des erreurs plus que sur la compréhension de ce qu'il réalise quand il fait bien les choses. Il essaie de « ne pas mal tirer » au lieu d'appliquer les comportements adaptés quand il tire parfaitement.

Je lui demande de me décrire un tir réussi et d'en définir les composantes :

- ` Un tir dans le centre ;
- ` Les balles bien groupées ;
- ` Un tir fluide et rapide.

Je lui demande de me décrire comment il parvient à un résultat satisfaisant :

- ` Concentration sur les cibles ;
- ` Bonne position ;
- ` Relâchement musculaire.

Nous possédons donc deux types d'informations : les premières sont observables et objectives, les secondes sont plus subjectives et difficilement observables, excepté le contrôle de la position.

Arnaud est naturellement centré sur les premières observations qui sont le résultat d'une mise en application du second groupe de réponses. Je lui fais remarquer qu'il obtiendrait probablement le même résultat en se centrant sur le second groupe. De cette manière, il rendrait observable, grâce au résultat, des modifications dans le mode d'application.

Il serait plus concentré sur l'action à accomplir ainsi que sur sa structuration que sur le résultat en lui-même.

X La confiance en soi

Elle est l'une des clés de la performance. Pour des raisons que l'athlète a du mal à comprendre, son niveau de confiance en soi fluctue dans le temps. La confiance en soi passe immanquablement par l'amour et l'estime de soi. Sans être nombriliste ou narcissique, il faut apprendre à se valoriser et à faire ressortir ses points forts. Le

niveau optimal de la confiance en soi, pour être performant, suit une courbe gaussienne identique à celle du contrôle de la peur (citée plus haut).

C'est sur cette donnée importante (la confiance) que j'assois mon intervention pour reformuler ses actes et ses perspectives. En le faisant réfléchir à ses compétences et à ses points forts, on crée des ancrages solides sur lesquels il peut s'appuyer en période de compétition, mais aussi en période d'entraînement. Il doit identifier et consolider ses points forts en comprenant leurs traits respectifs et les signes d'apparition de la performance. Il doit renforcer ses points faibles en utilisant les stratégies qui lui ont permis d'acquérir des compétences fortes.

X La définition des objectifs

Nous sommes maintenant à la fin novembre, et les premiers entraînements sur neige vont commencer. Je choisis ce moment pour lui reparler de son objectif. C'est l'énergie qui nous fait avancer. Sans motivation, aucune chance de progresser et d'atteindre le haut niveau. Sans objectif, la motivation est difficile à maintenir. La clé de voûte de la motivation est sans aucun doute la détermination des objectifs. Nous listons ce qui lui semble s'être amélioré :

- Prise de conscience de l'importance du tir dans sa discipline ;
- Progrès en concentration ;
- Désir de comprendre et de mieux maîtriser sa discipline.

Je lui demande de redéfinir son objectif à présent : « Je vais chercher à bien tirer, afin de mieux m'exprimer sur les skis et de ne plus réagir par contrainte ; de ne plus être obligé de skier trop vite

pour compenser un mauvais tir [...] Je vais prendre chacune des courses, l'une après l'autre... »

Nous entendons que son objectif a évolué. Il est plus centré sur les attentes de la discipline que sur la donnée objective du résultat final. Il se concentre sur l'action à accomplir avant de penser au résultat. C'est un objectif tactique qui vise à travailler des buts de maîtrise. Je vais l'amener à formaliser un objectif stratégique. Il définit qu'il sera plus fort sur deux des quatre courses de la saison (les Plans d'Hotonnes et Méribel).

Plan d'Hotonnes : « J'aime la piste, c'est mon meilleur résultat de l'année dernière. »

Méribel : « La piste me convient bien, elle est dure et rythmée. »

Nous nous concentrerons sur ces deux objectifs. Je lui demande, en revanche, de me parler des deux autres courses du calendrier et de faire ressortir tous les points forts qu'il peut identifier. Je choisis sciemment de ne pas évoquer avec lui ce qui lui plaît moins sur ces deux courses afin de mettre l'accent sur ce qui peut lui permettre d'avoir une approche positive.

Nous allons définir ces courses comme des moyens d'évaluation et de motivation.

Je lui demande de me dire ce qu'il aimerait expérimenter sur l'une des courses ou sur les deux afin de le centrer sur des objectifs techniques distincts. Cela va lui permettre de rester concentré et d'aborder ces épreuves en ayant un objectif tactique qui vise la maîtrise d'une composante de sa discipline.

Sur la course 1 : la vitesse du tir, le côté intuitif (but de maîtrise).

Sur la course 2 : la vitesse du tir, le côté intuitif (but de maîtrise).

Je lui demande pourquoi il souhaite développer cette composante qui lui semble essentielle :

- « Pour être en rupture avec les habitudes... »
- « Pour entretenir la motivation, la spontanéité et la créativité... »
- « Pour travailler la prise de risque... »

Arnaud m'explique que celui qui a commencé à tirer comme cela n'est autre que Raphaël Poirée (huit fois champion du monde). Cette méthode a révolutionné le tir, et il a fait la différence avec ses principaux adversaires sur le pas de tir.

Nous voyons là qu'Arnaud connaît certains traits historiques qui démontrent son intérêt pour la discipline et sa culture. Il est aussi sensible à l'image du champion et cherche à atteindre le plus haut niveau.

Nous allons pouvoir évoquer la « VISION ».

Il se voit en pôle Espoirs à Prémanon trois ans plus tard. C'est pour lui une donnée importante, mais pas fondamentale pour devenir membre de l'équipe de France. Il se voit en équipe de France, en tant que « leader ». Il se voit remportant des Coupes du monde. Il se voit devenir champion du monde. Il se voit devenir champion olympique. Nous évoquons ensemble succinctement les contraintes objectives de cette vision ainsi que les moyens qu'il devra mettre en œuvre et qui affecteront les différents environnements dans lesquels il évolue :

- ` Vie sociale ;
- ` Vie sportive ;
- ` Vie affective.

Existe-t-il une culture « mentale » dans cette discipline ?

Il n'existe pas, à proprement parler, d'approche mentale, au sens culturel, dans la discipline du biathlon. Les données particulières sont la concentration sur la cible, le ressenti de la détente, le contrôle des émotions et celui de la respiration. Nous voyons bien pourtant que ces données informationnelles sur les principes fondamentaux du tir sont celles couramment travaillées en préparation mentale par les spécialistes.

Les coachs sportifs et les entraîneurs entraînent les athlètes selon des règles floues liées aux comportements face à la cible. Ces règles techniques sont des émergences directes de la préparation mentale. Malheureusement, comme elles sont bien souvent méconnues, mal maîtrisées et fréquemment employées de façon confuse, les effets attendus n'émergent pas toujours.

Certains athlètes, plus orientés « mental », sont plus à l'aise sur le tir et se donnent comme objectifs des tirs qui approchent la perfection sur chaque course. Cette performance est souvent réalisée au détriment de la vitesse à skis. Centrant leurs entraînements sur le développement des aptitudes du tir, multipliant les séances sur le pas de tir, le ski devient un moyen et non une composante essentielle à la performance globale.

D'autres, au contraire, plus à l'aise sur la partie ski, comptent sur la vitesse de déplacement pour compenser les pénalités liées aux tirs ratés.

- L'approche mentale de cette discipline est-elle globale ou décomposée ?
- Existe-t-il une prédominance d'une des phases ?
- Quels outils utiliser ?

- La préparation mentale dans la discipline du biathlon est-elle nécessaire ?

Toutes ces questions vont organiser une décomposition analytique :

- Analyse du contexte de la pratique ;
- Questionnement des connaissances scientifiques et techniques dans un domaine préalablement identifié ;
- Tentatives de réponses ;
- Conclusions et implications pour la pratique.

Après cette saison de travail régulier, notre jeune athlète voit ses progrès augmenter considérablement au fur et à mesure qu'il améliore ses approches comportementales. Il reconnaît beaucoup mieux ses états quand il pratique. Il parvient à identifier parfaitement les moments à forte connotation mentale (concentration sur le tir et ses facteurs essentiels), ou l'engagement physique à skis qui est, lui aussi, dicté par une gestion appropriée de son esprit, celui qui commande son action énergétique. Il devient plus autonome, plus engagé, plus professionnel et surtout plus serein dans ses approches comme dans sa gestion émotionnelle. C'est à ce moment que je décide de clore notre collaboration puisqu'il est parfaitement adapté et heureux dans sa discipline.

A grayscale photograph showing the back of a man's head and neck. The hair is short and dark. The background is a dark, solid color. The text is centered over the back of the head.

**LES TECHNIQUES
PERSONNELLES
D'APPROCHES : LA
PREMIÈRE RENCONTRE**

31

La première rencontre est, pour moi, un moment particulier. C'est à cet instant que se noue l'essentiel de la relation, qui fait que j'entre dans le projet de l'athlète et parviens ensuite à l'accompagner efficacement. J'ai souvent constaté que les individus qui font appel à moi sont bloqués par l'inconnu que je représente à leurs yeux, cet homme à qui ils vont devoir faire confiance et se livrer afin que je puisse les accompagner sur un bout de leur chemin. Serais-je le compagnon de route idéal ? Suis-je, moi-même, le plus compétent pour les soutenir ?

Avant de pouvoir me poser ces questions, il m'a fallu comprendre comment installer une relation de confiance qui libère la parole. Partant d'une règle, appelée la règle des 3 V, qui s'appuie sur des études publiées en 1967 par le professeur Albert Mehrabian, seul 7 % d'une communication est verbale (le sens des mots) ; 38 % de cette communication est vocale (l'intonation et le son de la voix) ; et 55 % est visuelle (expression du visage et langage corporel). C'est donc 93 % d'une communication qui serait non verbale. Ceci m'a poussé à développer un sens de l'approche non verbale différent de celui de mes confrères. Un petit geste, un comportement, un environnement vont accélérer la mise en confiance du sujet. Je cherche toujours à installer une relation qui correspond à la situation de mon interlocuteur plus qu'à mon confort personnel basique. J'ai compris très vite que ma capacité d'analyse et de compréhension n'émergeait que dans la libération volontaire et fluide des différents

modes de communication de mon interlocuteur. Il me fallait donc sortir du confort de mes fauteuils clubs.

Une cavalière de l'équipe de France

Lorsque F. s'est présentée à moi, je l'ai reçue dans mon cabinet. Elle est entrée et s'attendait certainement à trouver un fauteuil confortable dans lequel elle allait s'enfoncer pour tenter de ne laisser transparaître que ce qu'elle voudrait bien me livrer. Elle a découvert au contraire un fauteuil, le mien, assez sommaire et pas très confortable sur lequel j'allais m'asseoir et, en face de moi, un gros swiss ball, cet énorme ballon de quatre-vingts centimètres de diamètre sur lequel on réalise des gestes de remise en forme, de pilates, voire sur lequel on peut s'asseoir pour préserver sa colonne et faire travailler ses abdominaux durant son travail devant l'ordinateur. Quelle ne fut pas sa surprise de devoir prendre place sur cet accessoire assez peu conventionnel dans un cabinet de coaching mental ! Elle s'est prêtée au jeu avec une forme d'amusement passager.

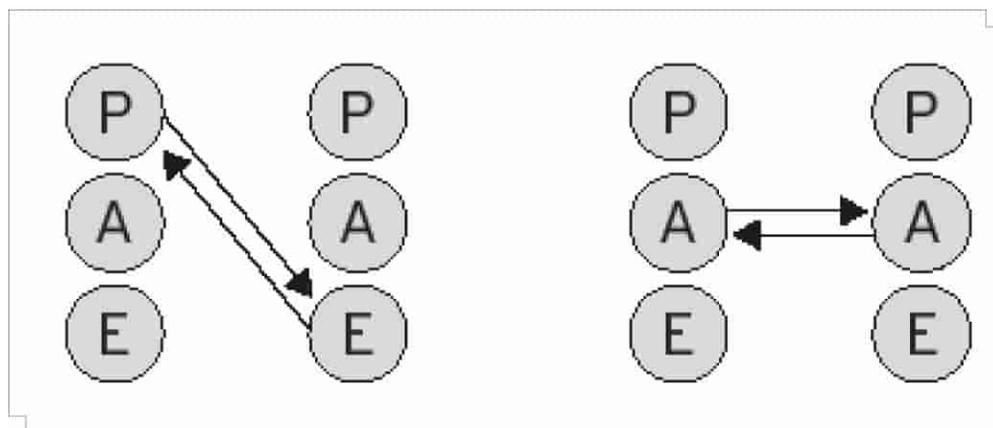
Je suis rapidement passée au questionnement, attentif à ses réponses verbales autant qu'aux mouvements corporels qui les accompagnaient. Elle déversait sans faillir tout ce qu'elle avait sur le cœur. Elle me parlait de son rapport à son cheval, de la façon dont ils entraient en osmose. Les mouvements de son bassin accompagnaient ses propos de droite à gauche, seulement perturbés par les descriptions des sauts qui, à ce moment-là, la propulsaient d'avant en arrière comme si elle vivait corporellement son action. Elle sentait ce qu'elle disait et, surtout, n'avait aucune peine à se resituer dans cet environnement familial. Mon bureau

était soudain devenu la carrière faite de sable et d'obstacles, de bruits de sabots et de respirations chevalines. Il n'y manquait que l'odeur forte de la bête pour qu'elle y soit réellement. Elle se libérait totalement et a fini l'explication de sa problématique en larmes. Elle ne comprenait pas comment elle, qui avait pourtant une si grande maîtrise de ses émotions, était parvenue à se mettre dans cet état devant un inconnu.

Elle s'était simplement libérée dans un contexte particulier qui lui apportait une confiance qu'elle n'avait pas imaginée. Elle était en maîtrise quand elle montait, galopait avec son cheval et enjambait les obstacles, faisant fi des observateurs au-delà des barrières. J'étais l'un d'eux et elle montait devant moi, décrivant son action et les émotions que celles-ci généraient. Elle évoquait ce qui la parasitait puisque je n'étais pas dans le jugement, mais dans l'observation. Elle n'expliquait pas, elle délivrait une communication descriptive de son état profond au moment de la monte, ce qu'elle aurait eu plus de mal à faire dans l'environnement d'un cabinet traditionnel.

Notre relation était créée et nous avons collaboré deux ans afin qu'elle puisse participer et être médaillée aux championnats du monde par équipe. Un détail, un petit rien, un ballon qui bougeait comme l'échine de son cheval et libérait sa parole avait tissé entre nous la relation de deux professionnels qui pouvaient échanger et se comprendre. Le cavalier ressent son cheval par les reins et le cheval, lui aussi, ressent tout ce que lui intime son cavalier. L'animal est d'une sensibilité incroyable et ressent les cuisses qui se crispent et se resserrent, le talon qui descend, les fesses qui se durcissent comme autant d'indicateurs émotionnels sur lesquels il va calquer son attitude. Il me fallait la voir agir pour comprendre ce qu'elle allait me dire. Mais pour la voir agir, il fallait que je libère son action, ce qu'un fauteuil n'aurait pu me proposer. C'était la première fois que

j'élaborais une technique d'approche durant la première séance. Je m'interrogeais depuis longtemps sur la manière de libérer la parole et sur la mise en confiance de celui ou celle en quête de solutions performatives. Fort de plusieurs entretiens d'embauches paralysants, j'ai constaté que mes interlocuteurs avaient surtout cherché à installer une relation de supériorité qui ne m'avait pas permis d'être à l'aise. La plupart de ces entretiens étaient construits sur une structuration bien comprise par l'analyse transactionnelle et ses fameuses positions de vie. Le recruteur, assuré de sa supériorité puisqu'il dispose de la toute-puissance, et surtout du pouvoir de vous recruter, se positionne naturellement en P (parent) et s'adresse à vous comme à un E (enfant) selon une inflexion très marquée de l'échange du haut vers le bas. Cela ne favorise pas votre équilibre ni ne développe votre sentiment de confiance, pourtant recherché dans un entretien où l'on doit présenter avant tout ses compétences construites sur la base des savoir-être et des savoir-faire.



J'ai alors recherché le moyen de favoriser l'échange et d'installer une relation équilibrée favorisant la libération de la parole. La confiance est apparue par les ressentis kinesthésiques qui circulaient le long de son corps. Son cerveau analysait ces

sensations et les rapportait à des moments de plaisir et d'actions, qu'elle situait dans son environnement de pratique. Lorsqu'elle s'installait naturellement dans son environnement, elle agissait en adulte responsable et c'est à cette femme, dans cette position équilibrée, que je souhaitais m'intéresser.

Un footballeur professionnel

J'ai rencontré F. lors d'un après-match de championnat. Nous avons échangé quelques minutes sur mon travail d'accompagnement et il a souhaité conserver mes coordonnées. Quelques semaines plus tard, il m'a appelé pour convenir d'un rendez-vous. Nous avons organisé la première rencontre à son domicile. Arrivé sur place, j'ai découvert un garçon très stressé. Je me demandais si c'était le fait de se livrer à un inconnu qui le perturbait à cet instant ou l'importance des problématiques que nous allions devoir évoquer qui justifiaient cet état. Alors que je l'avais trouvé plutôt détendu lors de notre première rencontre, là, je découvrais une autre facette de sa personnalité.

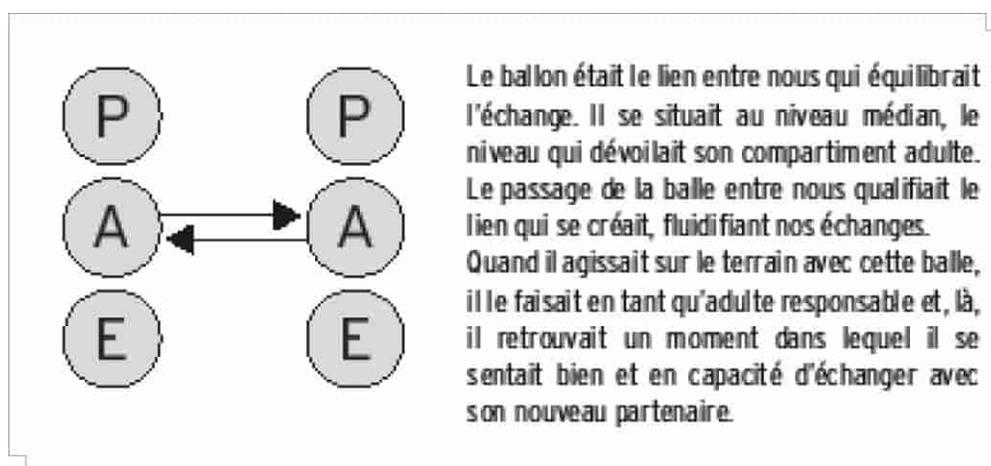
Nous nous sommes installés dans le salon, lui en face de moi, seulement séparés par une table basse sur laquelle se trouvait une pile de revues au sujet du matériel hi-fi. Il m'a proposé un café et je profitais de sa disparition dans la cuisine pour faire le tour de son salon, regarder les photos sur les murs, observer ses centres d'intérêt. Avant de retourner à ma place, je me suis saisi d'un ballon qui était posé à côté du canapé. Il est revenu avec un plateau et les tasses de café. Il s'est assis en face et m'a tendu une tasse. Ensuite, il s'est enfoncé dans le canapé en me regardant, en attendant que je commence. Que je commence quoi ? À boire mon café ? À l'interroger ? À chanter un morceau de la *Traviata*... J'ai reposé ma

tasse sur le plateau et entamé la conversation. Je voyais qu'il était bloqué, quelque chose ne parvenait pas à sortir. On évoquait des banalités qui fermaient l'échange petit à petit. Alors, j'ai pris l'initiative de me saisir du ballon. À cet instant, j'ai observé un mouvement discret de son corps, comme une forme de raidissement. Était-il tendu ou, au contraire, était-ce le point de départ d'un nouveau mode de communication ?

Son œil gauche s'est ouvert et est devenu plus grand que le droit, symptôme que l'hémisphère droit de son cerveau, celui qui influence les émotions, les interprète, était en action. La modification de la taille de cet œil gauche démontre qu'il était dans l'émotion participative. Ce que j'étais en train de faire allumait une étincelle émotionnelle dans son regard. Je lui ai passé le ballon dans un lancer direct et souple, il a réceptionné la balle et, sans me la rendre, a commencé à la triturer, à la faire tourner entre ses mains et, surtout, a libéré sa parole. Il m'a parlé d'abord de son sport, le football, du plaisir qu'il éprouvait sur le terrain, des échanges avec ses partenaires et de la joie qu'il ressentait à pouvoir s'exprimer en compétition à ce niveau. J'ai tendu les mains afin de lui faire comprendre que je voulais entrer dans le jeu. Il m'a envoyé la balle avec souplesse et j'ai pris la parole afin de verbaliser ce que j'interprétais de ce début d'échange. Manifestement, tout allait plutôt bien dans son environnement de prédilection. Pour quelle raison avait-il émis le souhait de me rencontrer ? Je lui ai renvoyé à nouveau la balle comme s'il recevait le micro qui, à défaut d'amplifier sa parole, libérait maintenant ses mots.

Au bout de quarante-cinq minutes d'un échange très riche avec un garçon totalement décomplexé et surtout parfaitement à l'aise, nous avons pu évoquer le véritable problème qui l'empêchait de s'épanouir complètement. Et il n'avait absolument rien à voir avec son environnement sportif, mais exerçait une influence négative sur

ce qu'il devait produire en tant que footballeur professionnel. Il a fallu une douzaine d'autres échanges afin que nous puissions trouver les équilibres fondamentaux qui ont fait de lui un athlète, mais aussi un homme parfaitement à l'aise dans tous les compartiments de sa vie. Le lien avait été le partage physique de ce ballon, échange qu'il appréciait avec ses partenaires, faisant de lui un extraordinaire passeur, ce qu'il avait retrouvé avec moi dès ce premier rendez-vous.



Un pilote de Grand Prix moto

J'ai travaillé durant de longues années avec un pilote de Grand Prix moto. Mon action d'accompagnement avec ce garçon a été l'une des plus difficiles de ma carrière. Un super mec, mais un caractère, comment vous dire... Nous avons commencé notre collaboration par de la préparation physique. Depuis des années, j'étais son coach physique, le seul avec lequel il acceptait de s'engager

volontairement. J'avais compris, depuis le début, que sa construction depuis l'enfance avait été radicalement différente de celle de ses camarades. Déscolarisé très tôt, il n'avait pas connu le temps de l'ennui dans une salle de classe. Il n'avait pas fait cet apprentissage de la vie en communauté, qui fait que nous adoptons des comportements parfois en conformité avec ceux qui nous entourent. Ses parents lui avaient choisi une voie qu'ils estimaient plus adaptée à son caractère, obérant le fait qu'il était en construction permanente et que la vie en communauté imposait non seulement, mais aussi construisait nos comportements adaptés. Le talent était indéniable, mais le caractère volcanique devenait un élément préjudiciable à son épanouissement.

J'avais construit ses séances de préparation physique sur le jeu, le challenge ludique et, surtout, la variété des contenus. De plus, je lui expliquais toujours pourquoi je lui faisais faire une séance, ce qu'elle allait lui apporter directement sur la moto et comment il allait progresser grâce à ce contenu. Il s'engageait volontairement dans la préparation physique et est devenu un monstre de performance, capable d'être aussi endurant qu'un marathonien, aussi rapide qu'un sprinteur, aussi puissant qu'un handballeur, adroit et précis comme un pongiste. Nous avons développé tous les compartiments nécessaires à l'exploitation de son bolide, quels que soient les circuits. Il disposait de la puissance musculaire sans le poids des gros muscles, de la résistance cardiorespiratoire, de l'acuité visuelle et des réflexes capables de le faire gagner. Pourtant, il péchait à cause de ce mental impatient, qui faisait souvent émerger l'irrationalité de ses émotions non maîtrisées. Il avait beaucoup de mal à se livrer, c'était un taiseux ! J'ai cherché à ouvrir le dialogue en endossant mon costume de préparateur mental. Lui restait fermé, me voyant depuis des années comme un préparateur physique, il

n'éprouvait pas le besoin de partager avec moi ce qui pouvait le faire surréagir.

Puisque j'étais un préparateur physique, c'est durant nos séances que je devais trouver le moyen de le faire verbaliser. J'ai créé un outil qui me permettait de le mettre dans une situation de déséquilibre en lui demandant d'agir exactement comme sur une moto pour corriger son assiette. Une longue planche montée sur deux demi-lunes permettait de le mettre dans une position de moto. Les jambes fléchies, il ressentait les appuis de ses pieds qui corrigeaient sans cesse sa position. Il pouvait parler, l'exercice étant peu exigeant physiquement.



Il s'est livré presque sans le savoir, grâce à cet accessoire sur lequel il a passé de longues séances. J'ai pu entamer un dialogue auquel il se refusait en face à face. Il préférerait agir et ne pas se sentir jugé ni analysé. Sur cette planche, il s'amusait avec la gravité et répondait

de manière fluide à mes questions comme il le ferait sur le bord d'un circuit au moment d'un débriefing de séance d'essai. Il était en terrain connu et appréciait les échanges quand il pouvait se détacher d'un questionnement très personnel. Il aimait rester en maîtrise, de son temps, de ce qu'il vivait, et en maîtrise de sa parole. La seule chose qu'il dominait mal était ses émotions quand, justement, on le plaçait en position « enfant ».

Il ne reconnaissait plus cette position, ou alors il l'exacerbait par un comportement d'« enfant tyrannique », puisqu'on ne voulait pas le voir comme un adulte responsable. Nous avons obtenu d'excellents résultats au point que son team manager, lors d'un Grand Prix, m'a invité un jour au restaurant pour comprendre comment j'avais fait alors qu'il avait toujours échoué.



J'ai utilisé le même outil pour un snowboarder de l'équipe de France, lui aussi plutôt taiseux. Il s'est libéré grâce au plaisir qu'il prenait à jouer avec cet accessoire alors qu'il était en situation d'activation physique. Son esprit, en éveil positif, se délivrait et il s'exprimait aussi bien sur la planche qu'en verbalisation de ce qu'il vivait dans son quotidien d'athlète. Je n'aurais jamais obtenu certaines informations ni décelé certains traits de son caractère aussi rapidement et de manière aussi fluide si j'avais procédé de manière plus conventionnelle. Je m'adaptais à leurs attentes plus qu'ils n'étaient obligés de se conformer à une séance de préparation mentale type. Les individus engagés dans des projets non conventionnels développent une forme d'exceptionnalité comportementale. Ils ne peuvent se satisfaire d'une approche ordinaire.

Une nageuse

J'ai été appelé, un jour, pour travailler avec une nageuse de premier plan qui rencontrait de gros problèmes dans le déroulement de sa carrière. Lorsque je suis arrivé à la piscine, j'ai rencontré son entraîneur du moment. C'est lui qui m'avait contacté. Elle était dans l'eau et alignait les longueurs, sans un mot. Son entraîneur griffonnait les consignes sur une ardoise Velleda. Très surpris de ce fonctionnement, je lui ai demandé pourquoi il procédait ainsi. Il m'a répondu qu'elle ne souhaitait pas communiquer avec lui verbalement, mais avec des signes et des écrits ! Cette relation devait être sympathique et commençait à me donner quelques informations sur la complexité de ce que j'allais devoir engager comme stratégie d'approche. Lorsqu'elle est sortie de l'eau, elle

s'est dirigée immédiatement vers les vestiaires, sans un regard pour son coach, sans un mot pour ses partenaires d'entraînement.

Nous l'attendions à la sortie des vestiaires, et son entraîneur m'a confirmé qu'elle était au courant de ma venue, mais qu'elle ne trouvait pas cela nécessaire. Le contexte d'une discussion ouverte et agréable était jeté et je me sentais très à l'aise pour la rencontrer. Lorsqu'elle est sortie, je me suis présenté, observant son regard et les gestes incontrôlés de son visage. Ceux-ci m'indiquaient une colère profonde et un sentiment d'agression face à moi.

Je lui ai proposé de nous rendre près de l'espace ludique, désert à cette heure-ci, tout en expliquant à son coach que je désirais lui parler seul à seule. Elle m'a accompagné avec un haussement d'épaules, mais elle m'a tout de même suivi. Là, tous les deux au bord d'un petit bassin, nous avons entamé la discussion, enfin entamé... J'ai surtout essayé de la faire verbaliser sans succès. Alors, je me suis assis sur le bord du bassin en laissant pendre mes pieds dans l'eau jusqu'aux mollets à la limite de mes jambes de pantalon retroussées. Elle s'amusait à observer l'eau qui venait lécher la margelle en trempant le fond de mon pantalon. J'ai repris la discussion, elle debout et moi assis les fesses dans l'eau. Elle m'observait de haut, mais ne répondait pas vraiment. Elle me lançait quelques « Oui » et quelques « Non » qui fermaient plus la discussion qu'ils n'ouvraient de porte à la libération de sa parole. Sans m'en préoccuper, j'ai continué, faisant battre mes jambes tranquillement, sans la regarder quand je parlais, juste concentré sur mon battement et la création des ondes que je provoquais dans le bassin vide.

Et soudain, elle s'est assise à côté de moi, plongeant, elle aussi, ses mollets dans le bassin. Elle a commencé à battre lentement ses jambes dans cette eau familière. Et ses phrases se sont construites,

ses mots se sont juxtaposés, laissant apparaître un début d'échange, une forme de verbalisation. Elle m'expliquait, mieux que cela, elle *verbalisait*, cherchant dans sa tête comment contrôler ce qui s'échappait de sa bouche. Une véritable surprise pour cette jeune femme : elle parlait alors que, depuis des années, on lui avait demandé de se taire ! Le « on » était un entraîneur tyrannique dont elle ne s'était pas encore extirpée. Son seul modèle de communication était celui qu'il lui avait imposé. Il l'avait construite, formée, influencée selon ses critères et elle ne connaissait que ce mode d'échanges : un moment où elle se taisait et où il parlait, et il parlait très fort ! C'est ainsi qu'elle voulait qu'on échange avec elle. C'est comme cela qu'elle voyait les échanges avec ceux qui la guidaient.

Forcément, cela n'allait pas fonctionner ainsi avec tous ceux qui se succéderaient maintenant qu'elle ne travaillait plus avec lui. L'échec était en route. Pourtant sans le savoir, elle s'était assise là, à côté de moi, établissant elle-même un échange équilibré. Nous étions maintenant au même niveau, nous échangeions entre adultes. Cette fois, elle n'était pas seule dans l'eau en train de nager. Elle me reconnaissait comme pertinent parce que je ne me tenais pas debout, au-dessus d'elle. J'étais à son niveau dans le même élément. Elle s'était assise volontairement à côté d'un individu qui se trouvait plus bas qu'elle afin de se mettre au niveau du dialogue. La posture que j'avais adoptée face à elle la mettait en situation d'adulte à enfant, voire de parent à enfant, ce qu'elle ne pouvait envisager puisqu'elle ne connaissait pas ces positions de vie. D'elle-même, elle s'est alors mise en situation équilibrée et nous avons pu échanger.

Nous avons parlé une bonne heure, j'ai su comment engager le dialogue, mais je n'avais aucune réponse à lui apporter sur la suite de notre collaboration. En effet, elle n'était pas volontaire, c'était son

entraîneur qui avait décidé de m'appeler pour trouver les clés de leur coopération. Je les avais trouvées pour lui et il ne me restait plus qu'à lui expliquer le fonctionnement qu'il devrait adopter avec elle. Parfois, il faut prendre ses distances face à une situation que vous ne pourrez pas améliorer au-delà de ce qu'il est possible de faire. J'étais à la limite de cette situation, face à une athlète hors norme qui disposait de toutes les ressources de la performance dans un corps trop abîmé pour les réaliser.

Une ex-détenue

L'une de mes plus jolies expériences, mais aussi l'une des plus difficiles que j'ai eues à solutionner, a été l'accompagnement d'une jeune ex-détenue. Cette jeune femme venait d'exécuter une peine de prison qu'elle ne méritait pas. En effet, elle avait eu le malheur de croiser la route d'un jeune trafiquant. Il lui avait bourré de drogue les portières de sa voiture au retour d'un voyage en amoureux aux Pays-Bas. Ils ont été arrêtés en Allemagne et elle a été condamnée à une lourde peine de trente mois de prison. Au sortir de cette période sombre, elle ne parvenait pas à reprendre pied dans cette société qui l'avait abandonnée. Sa famille avait pris contact avec moi afin que je tente de l'accompagner dans son retour à la vie sociale. Comme je n'étais pas le plus compétent pour ce genre de suivi, j'ai refusé, ne me sentant pas en capacité de pouvoir lui apporter une aide salutaire. Son père est revenu à la charge quelques jours plus tard. Il m'a expliqué qu'elle avait déjà été suivie par deux psychologues qui n'étaient pas parvenus à l'aider. Cette information ne m'a pas rassuré, loin de là, mais, en l'écoutant, j'ai senti la détresse de ce père et surtout son désir de l'aider par-dessus tout.

J'ai accepté, mais je lui ai demandé que ce soit elle qui m'appelle pour fixer le premier rendez-vous afin qu'elle s'engage volontairement dans la démarche.

Quelques jours plus tard, j'ai reçu cet appel que je n'attendais plus. Une jeune femme pleine de craintes et de doutes, mais aussi pleine de colère et de morgue me testait lors de ce premier échange. J'y ai mis fin rapidement en lui fixant un rendez-vous auquel elle ne s'attendait pas. Je l'ai convoquée pour un premier échange près d'un lac. Elle a semblé surprise et m'a seulement demandé comment elle allait me reconnaître. Le lendemain, je l'attendais sur le parking du plan d'eau, presque aussi inquiet qu'elle devait l'être. Je l'ai vue arriver, elle s'est garée près de moi : une petite bonne femme pleine de peps et d'énergie avec un visage qui laissait transparaître une immense colère. Je n'étais pas rassuré, je supportais une grande pression. Nous n'étions pas dans une démarche de performance face à un événement sportif. Là, nous étions dans une démarche qui devait réussir durablement afin qu'elle l'influence positivement et lui fournisse les clés de son nouveau départ.

J'avais souhaité la recevoir dehors, dans un lieu ouvert et naturel. Un endroit qui n'offrait aucune barrière, aucune restriction, seulement un paysage apaisant, peu importait l'endroit où le regard se posait. Elle pouvait partir à tout moment, rien ne l'enfermait et, surtout, elle marchait ! Elle avançait avec moi à ses côtés. Nous avons commencé à déambuler sur le petit chemin qui faisait le tour du lac. Au bout de cinq minutes, elle s'est effondrée en sanglots et a libéré sa parole. Nous avons effectué les deux kilomètres de ce parcours ensemble dans un échange riche et plein d'émotions. Elle n'a cessé de pleurer qu'une fois arrivée sur le parking et, là, devant son auto, elle m'a dit : « Ça fait des années que je n'ai pas pleuré !

Vous voulez bien m'aider ? » Je lui ai répondu : « Oui, bien sûr ! »
« Vous me lâchez pas, hein ? », a-t-elle rajouté.

J'avais franchi un palier important avec elle et surtout dans cet environnement favorable. Ceux qui l'avaient reçue, dans le cadre fermé de leurs bureaux, n'avaient pas compris ce qu'elle venait de vivre et, surtout, le traumatisme qu'un environnement sans issue pouvait provoquer chez elle. De plus, elle les identifiait comme des censeurs de sa vie, plus que des accompagnants de sa reconstruction. Au lieu de se livrer, elle les défiait et tentait de prendre le dessus sur ces situations qui l'enfermaient à nouveau. Lorsqu'ils la recevaient dans leurs bureaux, ils agissaient comme des conseillers d'orientation, des juges d'application des peines, des hommes qui jugeaient plus qu'ils accompagnaient. Ils étaient dans un milieu clos qui était le leur, agencé par eux selon leur identité. C'était à elle de trouver sa place dans cet endroit inamical et quelque peu glacial. Dans cette nature, elle était au même niveau que moi, elle marchait sur le même chemin qui n'était pas le mien. Pourtant, nous allions dans la même direction, nos regards se posaient sur les mêmes paysages et, surtout, nous marchions ! Nous marchions ensemble et au même rythme. Je marchais avec elle qui venait d'être contrainte et enfermée durant cette longue période.

Nous avons collaboré durant un an. À l'issue de cette période, j'ai souhaité arrêter l'accompagnement. Elle a été surprise et un peu déstabilisée en pensant que j'allais entretenir cette relation d'aide encore quelques mois. Mais elle était prête, forte et reconstruite, capable de reprendre sa vie sans aucune béquille, ce qu'elle a fait admirablement.

Vous le voyez, il existe une multitude d'actions simples qui favorisent le dialogue et, surtout, permettent de comprendre l'environnement

de chacun. C'est dans cet environnement qu'ils évoluent, donc c'est dans cet environnement qu'il faut essayer de comprendre comment ils fonctionnent pour les accompagner. La première rencontre fixe les bases du dialogue et ouvre les perspectives de l'échange. C'est un moment crucial qu'il ne faut pas rater afin de créer un lien parfois subtil avec votre interlocuteur. Parfois, il est impossible de trouver la clé du dialogue, c'est là qu'il faut savoir se retirer et laisser un autre prendre cette place que vous n'avez pas su occuper. Le coaching, plus qu'une science, est un art délicat et raffiné que beaucoup voudraient rationaliser et incrémenter de règles indéniables.

Pour autant, c'est impossible, et tous ceux qui se retranchent derrière des grilles de lecture ne lisent que l'écume des esprits. La technique, c'est ce qui différencie un peintre en bâtiment d'un très grand artiste. L'artisan calcule la surface à peindre et le temps qu'il va y passer ; l'artiste réveille vos émotions sans les calculs ni la facturation. Un vrai coach est doué de toutes sortes de compétences qui, parfois, ne s'apprennent pas, ne se calculent pas, mais se révèlent dans la lecture, le partage, l'échange et la culture de l'accompagnement. Il n'est pas nécessaire, comme l'ont fait certains, de vouloir expliquer la technique du coaching en réalisant des livres incompréhensibles qui ne servent qu'à perdre le lecteur dans une soupe indigeste. Certains vont jusqu'à créer des méthodes miracles expliquées dans des pavés de quatre cents pages qu'ils ont couvertes de leurs hiéroglyphes personnels, tirés de toutes les autres sciences comme si elles n'avaient jamais existé. Chacun est libre de juger, à l'aune de ses expériences, s'il y a une imposture dans ces méthodes miracles. Celles qui renvoient de page en page, de chapitre en chapitre, sans qu'un ordre établi, autre que celui d'un esprit confus, s'y retrouve.

J'ai donc cherché par ces quelques exemples à vous démontrer que l'action de coaching et de performance mentale est l'engagement de

celui qui accompagne à se remettre en question à chaque nouvelle action. C'est une remise en question qu'aucun livre, aucune méthode autre que votre expérience ne pourra qualifier ou justifier.





**LES SIMILITUDES
ENTRE LA CONDUITE DU
PROJET D'ENTREPRISE
ET LE PROJET SPORTIF**

32

Le football est un sport d'équipe par excellence, apprécié par un très grand nombre d'individus sur toute la planète. Il génère une somme d'émotions incomparables auprès de ceux qui apprécient ce spectacle sportif et surtout de ceux qui pratiquent cette discipline. Pourtant, l'irrationalité des émotions qu'il génère trouve sa source dans la rationalité du projet sportif, similaire à la conduite du projet en entreprise.

Cela vous semble étrange ? Cependant, vous allez vous rendre compte que ces deux univers (l'entreprise et le club ou l'association sportive) ne sont pas si différents l'un de l'autre. Beaucoup de structures professionnelles et d'entreprises s'inspirent du sport pour mener leurs projets, tant il existe des passerelles communes. D'ailleurs, la professionnalisation du sport s'est aussi faite sur les bases de l'entreprise commerciale. Le marketing d'une équipe professionnelle de football est parfaitement identique à celui d'une entreprise commerciale traditionnelle. Les joueurs sont les acteurs d'un produit commercial qu'il faut vendre au plus grand nombre. Le sport est devenu la vitrine des entreprises extrasportives qui cherchent une surface médiatique considérable que seul le spectacle sportif peut offrir. Rappelez-vous : en 1998, qui connaissait Festina ? Il a fallu le partenariat avec l'équipe professionnelle de cyclisme pour qu'elle obtienne une surface de reconnaissance

mondiale. Même si le contexte aurait pu sembler défavorable quand les affaires de dopage sont apparues, la Festina a acquis une notoriété considérable.

Les points communs dans la gestion de projet sportif, telle une équipe de football

X1. La bonne préparation est essentielle

Le projet sportif d'une équipe de football n'est pas seulement de s'entraîner ensemble et de s'échanger une balle ronde sur un terrain de 68 x 105 mètres, mais également de battre l'adversaire en marquant des buts. Afin de mener son projet, l'équipe doit disposer d'un entraîneur capable de définir une stratégie qui permet de battre l'équipe adverse en disposant de meilleures compétences. Pour cela, il doit préparer ses joueurs physiquement et tactiquement, analyser et comprendre la tactique adverse et, surtout, définir une stratégie performante qui tient compte de tous les facteurs essentiels. Toute cette analyse préalable est le fondement du projet sportif, indispensable à son aboutissement et à sa réussite.

Dans la gestion de projet d'entreprise traditionnelle, il est également fondamental de bien se préparer pour atteindre ses objectifs. Une bonne préparation commence par :

- Une vision claire, précise et large de son projet ainsi que des objectifs à atteindre ;

- La création d'une équipe compétente, par le biais d'un recrutement adéquat ou d'une formation continue ;
- La mise en place d'un plan de projet, d'un chemin de fer cohérent et performant, que l'on peut baser dans sa conception sur la stratégie SMART ;
- Le choix d'une méthode de gestion la plus performante possible, ainsi que l'élaboration d'outils adaptés à la conduite de celle-ci. C'est la fameuse obligation de moyens pour celui qui attend une obligation de résultat.
- La formation continue de l'équipe aux différents outils et méthodologies au fur et à mesure de l'évolution du projet et de son déroulement (l'actualisation).

Cette préparation préalable est essentielle au succès du match à venir comme à celui de votre projet.

X2. Performer en sport collectif : l'importance du travail d'équipe

Le football est un sport collectif. Cependant, même si votre équipe est constituée des meilleurs joueurs du monde, si les stars ne se font pas de passes, ne communiquent pas ou encore jouent de manière individuelle, alors il sera très difficile, voire impossible, de marquer des buts et de remporter le match. C'est le travail de l'entraîneur que de savoir faire émerger un collectif. Il doit savoir faire naître des combinaisons de rôles entre les défenseurs, les milieux de terrain et les attaquants qui vont permettre d'inscrire des buts et d'empêcher les adversaires d'en marquer. La cohésion est le facteur essentiel d'un jeu fluide compris et accepté par l'ensemble afin de mener le projet collectif au plus haut niveau.

Dans une entreprise, il existe la même conception du projet et les mêmes facteurs de performance. La fluidité, la communication, la performance technique et physique ainsi que l'amélioration continue des connaissances sont les facteurs qui permettent cette conduite de projet collectif. Vous devez disposer de collaborateurs compétents et expérimentés et vous devez mettre en place les processus fonctionnels afin qu'ils travaillent efficacement en équipe. C'est la parfaite osmose entre des compétences et des expériences partagées qui entretient le déroulement du projet. Mais c'est aussi la reconnaissance des rôles de chacun de vos collaborateurs qui contribue à la réussite de votre projet d'entreprise. Rappelez-vous que c'est une grande cohésion qui assure la confiance, la motivation et l'implication de tous les collaborateurs. Un balisage du chemin à parcourir est un élément primordial afin que chacun puisse avancer au même rythme et ainsi maintenir la cohésion dans le groupe.

X 3. Le choix de la composition de l'équipe

Le sélectionneur d'une équipe de football choisit scrupuleusement les joueurs qui vont la composer selon le match et en fonction de différents critères proposés par l'adversité (compétences requises, type de jeu de l'équipe adverse, stratégie choisie, etc.). L'objectif est bien de construire la meilleure équipe capable de produire le meilleur résultat pour assurer la victoire.

Si l'on faisait un parallèle entre une équipe de football professionnelle et une équipe d'entreprise commerciale, on pourrait dire que les avants sont les commerciaux ; les milieux de terrain, l'administration des ventes ; les arrières, les services administratifs ; le capitaine, le directeur opérationnel ; le gardien, la comptabilité ; et l'entraîneur, le manager opérationnel. Ce dernier dispose, dans son staff, de toutes les compétences lui permettant de conceptualiser

son produit sportif. Ses techniciens étant son ingénierie stratégique, ses préparateurs sont sa maintenance opérationnelle ; ses résultats, quant à eux, rempliront les caisses de flux financiers capables d'entretenir son projet. La structure marketing de l'équipe fonctionne à l'identique d'une structure traditionnelle d'entreprise. Le marché de celle-ci se situe à deux niveaux : OEM (*original equipment manufacturer*) pour les équipes adverses et AM (*after market*) pour les spectateurs.

Donc, dans le cadre d'une gestion de projet, il est également important de bien choisir les membres de son équipe. Les compétences, le savoir-faire, l'expérience, le dynamisme, mais aussi la personnalité et le comportement dans le collectif de vos collaborateurs sont autant d'éléments indispensables à prendre en compte. Sachez reconnaître et identifier les comportements cachés, voire toxiques, qui perturbent la cohésion du groupe et nuisent à l'ambiance ou à la productivité. Un projet peut échouer simplement sur un seul élément perturbateur qui sème le doute dans le groupe et instille un poison préjudiciable au bon déroulement de l'action d'équipe.

X 4. La proactivité ou l'art d'anticiper

Chaque match, chaque partie, chaque événement est différent du précédent. Tous sont influencés par les péripéties qui émaillent le cours du jeu, les blessures, la météo, une adversité plus faible que prévu ou, au contraire, plus marquée, toutes sortes de faits plus ou moins prévisibles qui doivent être arbitrés au plus vite. Un match de football ne dure que 90 minutes, un match de rugby 80, un match de tennis 5 sets au maximum : le temps est un facteur limitant. Il influence la prise de décisions. L'entraîneur doit changer une composition trop attentiste s'il est mené au score ; à l'inverse, il doit

jouer plus serré en défense s'il mène à 15 minutes de la fin de la partie. Ces décisions doivent être prises sans émotion, mais avec la plus grande efficacité possible. À ce stade, elle porte un nom : la proactivité ! L'entraîneur a ce devoir de proactivité, comme les joueurs de terrain, qui sont, eux, dans l'anticipation permanente des trajectoires adverses, des actes de jeu et des comportements de l'équipe adverse. Pour y parvenir, ils doivent absolument gérer leurs émotions afin d'adopter les bons comportements au bon moment. Ils doivent faire preuve d'un mental engagé, mais lucide, capable de filtrer les informations pour mettre en place le projet collectif et, surtout, connaître le rôle qu'ils occupent dans le schéma opérationnel commun.

Dans le cadre d'une gestion de projet d'entreprise, le concept de la gestion des risques est indispensable pour permettre à celui-ci de se dérouler dans les meilleures conditions possible. Ce concept se déroule en cinq étapes :

- L'identification des risques potentiels.

La vision de départ conceptualise la direction à prendre et les problèmes qui risquent de se présenter.

- L'évaluation et la hiérarchisation de ces risques.

Selon les ressources dont nous disposons, nous pourrions évaluer les moyens à mettre en œuvre.

- Leur traitement.

L'engagement permet de découvrir les obstacles et de les surmonter parce qu'ils auront été évalués précisément.

- Le suivi et le contrôle des risques potentiels.

Faire face à un risque, c'est répondre à une confrontation directe. Elle peut s'effacer ou faire naître un nouveau risque.

- La capitalisation et la documentation des risques.

C'est comprendre comment naissent les risques, comment nous y avons répondu et de quels moyens nous avons eu besoin.

Un plan de gestion des risques doit être mis en place dès le lancement du projet (au moment de la vision). Ceci a pour but :

- D'éviter les mauvaises surprises ;
- D'anticiper les problèmes potentiels ;
- De mettre en place des mesures préventives et correctives.

En fonctionnant ainsi, vous anticiperez l'apparition des problèmes. C'est une prise de conscience salutaire qui permet non de supprimer les risques, mais de les évaluer et, surtout, de les anticiper dans un mode de résolution préventif.

X5. Les rôles fondamentaux du collectif

Dans le football, l'entraîneur prépare son équipe pour remporter des victoires. Il définit la stratégie et le système de jeu collectif qui forment l'ossature de base du groupe. C'est un *process* commun dans lequel se fonde chaque individu en conscience de la place qu'il occupe et du rôle qu'il joue. L'entraîneur est un motivateur. Il nourrit l'effort collectif en faisant émerger les talents et les concepts de réussite. Il est celui qui illumine le chemin à parcourir vers l'objectif.

Dans l'équipe, il y a les attaquants, les milieux, les défenseurs et le gardien. Chacun interagit en fonction non seulement de ses compétences, mais aussi du degré de confiance qu'il accorde aux autres. Le gardien n'est pas celui qui bouge le plus sur le terrain. En revanche, son expérience, sa technique, sa capacité d'analyse du jeu et sa réactivité seront des éléments fondateurs de son influence

sur l'équipe. Si les joueurs lui accordent un haut degré de confiance, alors ils seront plus fluides, plus mobiles et actifs sur le terrain.

Une vieille croyance laissait à penser que le manager, le chef de projet devait avoir les compétences de l'entraîneur et du gardien de but ! Je rebats cette croyance qui n'a pas été actualisée depuis trop longtemps. Le manager, comme l'entraîneur, ne peut plus être un homme-orchestre, il se doit d'être un véritable chef d'orchestre. L'entraîneur doit rester en dehors du terrain pour bien voir l'action, évaluer les systèmes en place, comprendre ce qui se déroule et agir en conséquence. Exactement comme dans une entreprise, il doit disposer d'une structure comptable : son gardien ! Celui qui arrête une dépense d'énergie superflue, qui pare une erreur de gestion technique, qui organise les dépenses et, surtout, qui gère au mieux, sans contraindre exagérément pour que le jeu se développe.

L'entraîneur dirige l'équipe, maintient le cap vers les objectifs à atteindre. Il gère avec le gardien un budget collectif des échéances, il travaille avec les différentes parties prenantes et jongle avec les outils de façon harmonieuse afin que le projet se déroule sans encombre et aboutisse à un succès. Vous comprenez, avec cet exemple, que les stratégies sont identiques et adaptables aux deux environnements.

X Conclusion

Le sport est un univers parfaitement adapté pour comprendre les stratégies transposables à la conduite d'un projet d'entreprise. Comme dans le football ou tout autre sport collectif, la conduite de projet s'effectue à l'aide du collectif. Le manager du projet, l'entraîneur, se doit de calibrer soigneusement son équipe, c'est lui qui l'implique dans le projet et entretient sa motivation grâce à une

organisation efficace. Les objectifs à atteindre doivent toujours être visibles et connus de tous, afin qu'aucun ne les perde de vue.



**SURVOL DU COACHING
EN ENTREPRISE**

33



« Dire que l'homme est composé de force et de faiblesse, de lumière et d'aveuglement, de grandeur et de petitesse, ce n'est pas lui faire son procès, c'est le définir. »

Diderot

Les traits de la réussite du manager ?

Il existe six traits de caractère ou de personnalités, qu'a recensés le professeur Jeffrey Pfeffer. Ces six traits sont, selon lui, la clé de la

réussite, de la puissance et de la performance pour atteindre le haut niveau. Mais le professeur n'a pas fait que comparer ce qu'avaient les « champions » en commun : son analyse s'est également penchée sur les carences des moins « forts ». Le premier trait concerne l'énergie et l'endurance physique. En partant de ce postulat, effectivement, il y a déjà une sélection qui s'effectue. Car tous les individus n'ont pas la résistance physique d'aligner au minimum 10 heures de travail par jour et des semaines oscillant entre 60 et 65 heures. Pour le professeur Pfeffer, la capacité et la volonté de travailler comme un acharné a caractérisé bon nombre de personnages puissants. Cette masse de travail abattu permet de « dépasser » certains individus, pourtant plus intelligents ou compétents. De plus, cette énergie dépensée dans le travail inspire l'entourage à travailler également plus. Une émulation par le labeur en somme. Les laborieux trouvent dans ce système un moyen de reconnaissance.

L'exemple sera-t-il bon à suivre ? Aurai-je la capacité de devenir moi-même un laborieux pour cadrer avec ce qui semble être la norme de ce groupe social ? Combien de fois j'ai entendu cette fameuse phrase lancée par un de mes ex-managers lorsque je quittais mon bureau à 19 heures, parfois à 19 h 30 : « Alors, Dominique, on est en demi-journée aujourd'hui ? » Sa réalité dépassait la mienne qui était que ma vie ne pouvait être essentiellement tournée vers « son » entreprise. Pour lui, son projet était supérieur à tout autre. Même si le mien était avant tout de nourrir ma famille dans de bonnes conditions professionnelles, le sien était que je nourrisse son entreprise de ma substance sans jamais renouveler le réservoir. J'allais m'épuiser et finir par détester ce que je me devais de respecter. Son sens managérial montrait là toute son incapacité à promouvoir la créativité en dehors des murs, pour qu'elle revienne s'agglomérer à son projet. Cela démontre que,

lorsqu'on dispose d'un trait de caractère, il ne faut point le surjouer, l'adaptation étant bien plus bénéfique que l'entêtement et la vision restreinte de ce que doit être l'autre par rapport à soi.

Si vous ne vous sentez pas l'âme d'un laborieux, ne paniquez pas ! Utilisez vos ressources et, surtout, restez vous-même afin de ne pas vous perdre et vous épuiser mentalement dans un travail harassant. Ce fonctionnement convient parfaitement à un groupe qui ne réfléchit pas autrement qu'en accomplissant un monceau de travail. Alors que vous avez peut-être la capacité à le réaliser aussi bien, mais différemment, car c'est le résultat qui compte plus que le volume d'heures additionnées. Les laborieux finissent toujours par s'épuiser et manque de la créativité qui permet à l'entreprise de progresser.

Deuxième clé de la réussite : la concentration, application, attention ou perspective. « Le focus » en un mot. Le professeur cite l'exemple d'un étudiant qui a refusé un excellent poste dans une compagnie pétrolière. La raison ? Son ambition de conquérir le bureau ovale était plus forte que tout. Travailler dans le pétrole, l'or noir du ^{xxi}^e siècle l'aurait grandement compromis. Et vous savez quoi ? À force de rester en « focus » sur son projet, il l'a conquis, ce fameux bureau ovale.

Selon Jeffrey Pfeffer, les directeurs à succès de grands groupes sont ceux qui ont concentré leurs efforts de carrière au sein de la même entreprise ou d'un nombre restreint de structures. Pourtant, on comprend là que ce type de manager n'est compétent que dans un environnement connu et maîtrisé, dans lequel il peut s'épanouir parce qu'il maîtrise les codes. Est-ce un leader à l'image de celui qui prend le lead et s'aventure dans des contrées nouvelles pour élargir son territoire ? N'oubliez jamais que le fait de disposer d'une carte ne vous offre pas le territoire. De très grands managers qui avaient

officié durant vingt ans dans la même entreprise, dans le même environnement concurrentiel, n'ont pas vu arriver les crises et encore moins trouvé les solutions qui s'imposaient, faute de proactivité. Celle-ci se développe quand on défriche de nouvelles contrées, quand on est capable de s'ouvrir de nouveaux chemins. Il y a une très grande différence entre un marin pêcheur du XV^e siècle qui se rendait tous les jours sur le même lieu de pêche, parce qu'il en connaissait sa capacité à lui fournir le poisson dont il avait besoin, et Amerigo Vespucci. Il était un excellent marin parce qu'il était capable de retrouver chaque jour ce lieu qu'il convoitait, mais il ne serait jamais Amerigo Vespucci.

Un peu d'humanité dans ce monde de brutes, que diable ! La troisième clé du succès repose sur la sensibilité aux autres. Car savoir ce que les autres veulent vous aide à mieux communiquer et à mieux agir en conséquence. Pour cela, le manager se concentre sur un seul de ses sens : l'écoute, ce sens qui fait tant défaut à grand nombre de décideurs, repliés sur le seul son de leur voix. Les autres ne deviennent que des acouphènes impropres à l'accomplissement du projet supérieur. Mais il y a un pas entre savoir ce qu'autrui désire et ce qu'il obtient. Son rapport à vous sera alors ce que vous en avez compris et ce que vous avez su donner. Et le professeur de Stanford le sait bien. La négociation entre alors en compte.

La quatrième clé réside dans la flexibilité. Et là, cela devient complexe, voire schizophrène comme le décrit l'auteur de l'article de *Business Insider*, qui n'hésite pas à parler de Machiavel. La flexibilité s'oppose directement à la rigueur presque raide du manager concentré et appliqué, tout comme parfois la souplesse implique une véritable ouverture d'esprit, une gymnastique complexe pour celui qui s'est donné comme plan de carrière de rester et de croître au sein d'une même entité le plus longtemps possible. Pour Pfeffer, si la

flexibilité peut conférer un grand pouvoir, elle s'oppose à la fois à la clé numéro 2 ainsi qu'indirectement à la clé numéro 3. Dans le rapport aux autres, être flexible peut être compris comme être faible, peu ferme par rapport aux autres... Un subtil dosage de toutes ces clés s'avère donc primordial.

L'avant-dernière clé réside dans la capacité à tolérer les conflits. Mais il ne faut pas pour autant forcément les fuir. C'est un peu comme le fait de remporter une bataille ou la guerre...

Beaucoup de managers estiment que les conflits dans une entreprise nuisent au bon déroulement du projet. Il est convenable d'admettre que certaines oppositions sont improductives et que d'autres, en revanche, seront profitables. Comprendre la genèse d'un antagonisme et identifier ses composantes permettent de le situer. Les conflits de personnes dans un même service sont souvent stériles, au contraire des conflits structurels visant à remettre en question un fonctionnement type. Quand des personnes s'opposent par rapport à un fonctionnement interservices, c'est souvent parce qu'il y a une incompréhension du *process*. Un *process* incompris est soit mauvais, soit mal expliqué ! Il convient donc de le laisser émerger en l'apaisant afin soit de mieux expliquer, soit de modifier le protocole qui peut être inefficace. Le conflit est parfois source d'immenses progrès et permet aussi l'émergence de la créativité. C'est au leader de conserver le contrôle afin que celui-ci ne déborde pas du cadre qui a été déterminé.

Enfin, la dernière clé à assembler aux cinq autres, concerne la capacité à maîtriser son ego, à ravalier parfois sa fierté. Car l'ego peut être un ennemi redoutable. La conclusion peut être déroutante : s'il faut parfois tracer son chemin en solitaire, être carriériste, il est aussi bon, à certains moments, de créer des alliances et des réseaux d'amitiés. Pour Jeffrey Pfeffer, les gens qui peuvent accéder

aux plus hautes charges sont en mesure de modifier leur comportement en fonction de l'opportunité qui se présente à eux. Légèrement schizophrène donc. Mais si vous possédez ces six traits de personnalité et que vous le souhaitez, vous devriez parvenir à de grandes carrières. Le concept lui-même de grande carrière se pose alors. Que veut dire une « grande carrière » ? S'agit-il d'être un personnage « social » reconnu à la télévision ? De disposer d'une grande fortune ou d'administrer un grand nombre de salariés ? D'être un extraordinaire boulanger maître d'œuvre de sa vie, réalisant un pain reconnu que la ville s'arrache ? Ou un plombier qui a su faire croître son entreprise grâce au renouvellement constant de ses compétences et de ses apprentissages ?

Le projet d'entreprise

Déjà si loin, pourtant tellement d'actualité ! Bon nombre de managers perdent de vue l'essence même de ce qui crée de la dynamique autour de leur projet initial. Revenir à la genèse, comme si vous veniez de créer votre entreprise, permet de reprendre, une à une, les bases essentielles qui contribuent à l'émergence des comportements d'excellence attendus.

Le projet initial ?

- Ses valeurs.
- Les compétences ou les besoins.

Une fois les compétences et les valeurs du créateur du projet identifiées, voilà maintenant le temps de bâtir celles de l'entreprise qui mènera le projet. Ce n'est plus le projet qui conduit l'homme à ce stade, mais la création de l'entreprise projet, celle qui va le mener, l'animer et le faire émerger. Pour cela, il faut définir la stratégie mentale de l'entreprise, celle qui active l'émotionnel pour que chacun développe sa personnalité en fonction de ses compétences, de ses apports, de son désir d'appartenance, intégrée dans cet environnement en évolution permanente. Il convient alors au manager de développer sa vision.

Je vous livre l'exemple d'une intervention dans une entreprise à laquelle j'ai participé dès sa construction. J'ai défini avec le manager la vision initiale afin d'en faire émerger une animation intelligente, intégrant les valeurs du projet à celles du dirigeant en les mettant en concordance avec « l'écologie individuelle » des futurs participants.

La vision

- Nous existons parce que nous sommes près de vous.
- Nous partageons les mêmes pratiques.
- Nos valeurs sont communes.
- Nous sommes superbes.
- Nos produits sont superbes.

Nos images et nos supports sont différents. Ils véhiculent un véritable attrait. Vous aurez envie de faire partie de l'aventure.

Année 1 : nous gagnerons en notoriété intégratrice, nos produits se trouvent aux quatre coins du monde.

Année 2 : nous installons notre stratégie de communication grâce à notre identité reconnue et développons l'appétence commerciale.

Année 3 : nous montons en puissance et participons à des événements compétitifs de haut niveau avec des objectifs relevés.

Année 4 : nous sommes partenaires d'une équipe ProTour.

Une stratégie d'entreprise

- Ceux qui composent cette entreprise partagent les mêmes valeurs.
- Ils ont le même goût du travail en équipe et veulent le partager avec le plus grand nombre.
- Nous sommes en mode solution, à l'image de ce qu'apportent nos produits !
- Nous pratiquons au quotidien et nous nous améliorons tous les jours, comme nos produits.
- Ce qui vous fait peur nous dynamise.
- Nous aimons notre entreprise et nos produits parce qu'ils sont à notre image dans notre univers de pratique (sérieux, reconnus, pertinents, adaptés, spécifiques, innovants et sans limites).
- Le challenge est notre culture ; nous dépasser, notre ADN.
- Notre environnement collectif prend soin de chacun d'entre nous pour ce qu'il apporte, mais aussi pour ce qu'il est ! Comme nos produits !

Une stratégie globale

- Pour convaincre et faire connaître nos produits, nous devons :
 - Créer une histoire ;

- Avoir des acteurs ;
- Être dans un environnement au plus près des spectateurs ;
- Faire aimer le contenu ;
- Activer le désir d'identification par l'identifi-action !
- Dynamiser notre sens créatif et le faire partager aux ingénieurs ;
- Faire vendre sur tous les écrans ;
- Devenir héroïques.

A grayscale photograph showing the back of a person's head and neck. The person has short, dark hair. The background is a dark, solid color. Overlaid on the back of the head is the text "PETIT PRÉCIS DE LA RÉUSSITE EN ENTREPRISE" in white, bold, uppercase letters. At the bottom center, the number "34" is displayed in white, bold, uppercase letters on a dark rectangular background.

**PETIT PRÉCIS
DE LA RÉUSSITE
EN ENTREPRISE**

34

Rappel des composantes essentielles à ne jamais perdre de vue

Management

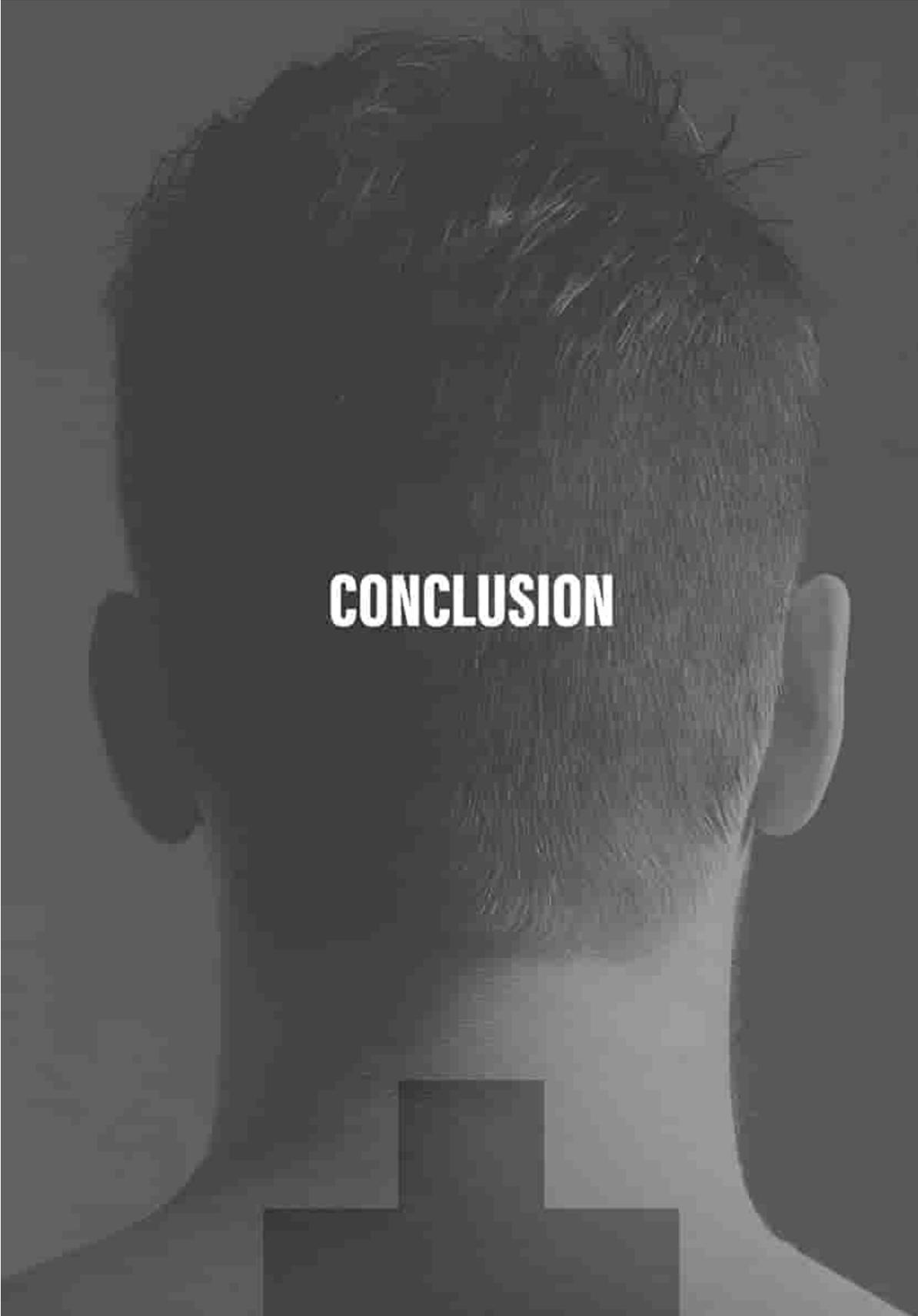
- Créer pour chacun un objectif commun de rêve dans lequel il se situe parfaitement.
- La contribution de chaque collaborateur est clairement définie et reconnue dans le projet d'ensemble.
- Les collaborateurs sont hautement qualifiés et respectueux les uns des autres. Ils sont reconnus pour leurs apports journaliers qui entretiennent la bonne marche du projet.
- Le manager développe une volonté de performance et de croissance au quotidien. Il se donne une obligation de moyens là où on attend une obligation de résultat de l'ensemble.
- Il implique et responsabilise chacun dans la conduite du projet (responsabilités partagées).
- Le créateur ou l'animateur communique en interne et en externe de manière claire, ouverte et dynamique.
- Chacun se sent pertinent parce que sa contribution est recherchée et appréciée. Elle est reconnue dans le projet, mais aussi dans l'équipe.

- Le manager définit un modèle d'équipe dans lequel chacun sait comment agir, identifie sa place et sa contribution exacte dans le projet global.

Acteur de l'action, le team performant !

- Nous devons adopter les meilleurs comportements pour être les meilleurs.
- Nous comporter comme un champion au quotidien, nous entraîner comme tel, penser comme celui qui veut atteindre ses objectifs nous fera remporter la victoire.
- Mes faiblesses sont les forces de mes adversaires.
- La reconnaissance de tes coéquipiers émerge grâce à l'ensemble de tes engagements dans le groupe, de tes engagements physiques, mais aussi de ton engagement mental.
- L'ordinaire n'est pas notre habitude, c'est l'extraordinaire qui nous alimente et nous motive.
- Savoir gagner, c'est respecter les règles et les utiliser au mieux dans le respect de l'esprit des règles.
- Il y a ce que l'on pense pouvoir réaliser et ce que l'on arrivera à réaliser dans le dépassement grâce à notre engagement volontaire soutenu.
- L'équipe est une source de motivation pour les individus. Elle prend des initiatives et invente un environnement unique qui lui permet de tenter des choses. Les équipiers la composent, mais elle les soutient indéfectiblement.





CONCLUSION

Il m'est difficile de conclure ce qui ne peut l'être ! La préparation mentale, l'organisation des émotions autour de la compréhension des facteurs qui les font émerger n'est pas une science finie. Elle évolue sans cesse puisque notre société, elle aussi, évolue. Qui a peur d'un ours aujourd'hui ? Quel alpiniste a peur des requins ou, inversement, quel marin a peur d'une avalanche de pierres ? Aujourd'hui, nous vivons dans une société différente de celle qui était la nôtre hier. Par exemple, notre nature est en danger et nous n'en sommes pas tous conscients au même moment. Certains vivent du progrès, d'autres le subissent et d'autres encore n'y ont pas accès. Chacun voit donc ses problèmes vitaux à l'aune de sa fenêtre et de son « pouvoir d'achat » quand des milliards de personnes ne voient que leur reste à vivre. Les facteurs qui font apparaître les émotions sont aussi variés que les situations et les historiques qui ont existé hier et existent aujourd'hui. Nous les interprétons en fonction de nos ressources et de nos états mentaux individuels ou collectifs.

Travailler sur soi, c'est avant tout apprendre à se connaître, mais aussi comprendre comment on s'est construit et autour de quelle histoire on s'est élevé. Faire appel à la « systémie » est un art difficile, mais nécessaire afin de mieux se situer dans le présent. Vous aurez compris que l'engagement est un facteur déterminant pour la réussite, qui caractérise la mobilisation de ses moyens, de ses compétences, de son intelligence afin de s'élever dans sa propre « humanité ».

Chacun peut réaliser de grands projets à condition d'en émettre le souhait profond. Changer sa vie, changer le déroulement de celle-ci

et entreprendre la conduite de sa propre mutation est accessible à tout le monde dans certaines de nos sociétés modernes. Ces sociétés, rappelons-le, étaient moyenâgeuses avant qu'elles n'évoluent par la volonté de quelques individus éclairés sur leur propre destin. Aujourd'hui, nous avons des univers plus protecteurs qu'hier. Des univers dans lesquels l'humain est un « citoyen » mis en conformité avec des règles sociales régissant le vivre-ensemble. L'unité individuelle est supposée trouver son épanouissement dans un encadrement collectif. Pourtant, c'est la peur qui fait avancer l'homme plus que le confort. Si un champ de pommes de terre avait suffi à nourrir une ville, il n'y aurait pas eu le besoin de développer d'autres systèmes d'approvisionnement. Mais l'arrivée du charançon ravageur des pommes de terre a poussé l'homme à entreprendre d'autres cultures vivrières. Des découvreurs sont partis au bout du monde pour rapporter de nouvelles cultures, de nouveaux légumes, de nouvelles semences ou de nouveaux moyens d'exploitation. Ces enrichissements ont amélioré les ressources et, surtout, permis de les varier pour que nous soyons moins dépendants d'une seule d'entre elles. Les outils, eux aussi, ont évolué, augmentant les surfaces cultivables grâce au développement de moyens modernes. Nous sommes entrés dans le temps des cultures intensives et extensives. La monumentale crise de la Covid-19 met en exergue ce que nous avons abandonné. En effet, nous ne sommes plus en capacité de produire nos propres médicaments pour combattre ce qui est l'équivalent pour l'homme du charançon pour la pomme de terre ! Nous faisons produire en Chine ce qui peut nous aider ici ! Cela nous rend dépendants d'une nation lointaine et hégémonique. Le danger immédiatement palpable pour le médicament l'est aussi pour de très nombreuses ressources indispensables. Nos leaders nous ont déshabillés de nos compétences et de nos savoir-faire pour des raisons mercantiles ou philosophiques. Nous prenons aujourd'hui en plein nez un virus bien plus grave que la Covid ! Un

virus affreux contre lequel il va être difficile de lutter si nous ne changeons pas radicalement de paradigme. Quand la planète fut ravagée par les grands conflits mondiaux, seules les nations les plus avancées et les plus productives ont été capables de créer l'environnement apaisé qui nous régit aujourd'hui. Nous avons connu les mêmes approches dans le développement des guerres. Le besoin de conquête a défini les moyens à mettre en œuvre jusqu'à l'apparition paroxysmique de l'arme atomique, freinant les ardeurs des plus velléitaires.

Petit à petit, l'humain a pu entrer dans une paix sociale seulement entretenue par les guerres économiques qui, elles, ont besoin de stabilité pour assurer les développements commerciaux et la croissance (?). Au milieu de tout cela, il subsiste encore un être humain qui pense, pleure, rit et réagit selon son système émotionnel. Celui que l'on veut contrôler pour la paix des peuples et le bien des échanges commerciaux. Est-ce que cela suffit au bien-être individuel ? Est-ce que la société est le siège de l'épanouissement social le plus confortable parce qu'il est conforme aux règles communes ? Non, bien sûr ! Sinon, on n'aurait pas besoin de tenter de s'évaluer par rapport aux autres. Il n'y aurait plus de leader, seulement des technocrates construits sur le mode administré de la hiérarchisation des besoins. C'est parce qu'il n'y a plus de grandes guerres que les peuples se réunissent pour s'affronter durant de très grandes épreuves comme la Coupe du monde de football. Un désir de domination douce est véhiculé par la représentation de nous à travers cette équipe qui nous symbolise. Le côté tribal qui nous identifie, celui que nous retrouvons dans les confrontations Marseille-PSG qui opposent deux cultures, le nord contre le sud, la langue d'oïl contre la langue d'oc, l'accent pointu contre l'accent tout court.

Tout participe à l'émergence d'un émoi collectif quand les ingrédients sont savamment plongés dans cette bouillabaisse émotionnelle. La peur de perdre face à cet adversaire héréditaire rend la partie encore plus acharnée. La victoire est d'autant plus valorisante que la peur de la défaite est importante. Nous comprenons que c'est avant tout la peur de perdre qui entretient le désir de vaincre. Sans cette peur, le spectacle n'a pas la saveur escomptée pour les spectateurs de la tribu azurée comme pour ceux de la tribu parisienne. L'engagement des participants est une calibration de ces peurs, afin de définir les comportements à adopter en conséquence. Si l'on supprime la peur, alors cela ne sera qu'un spectacle terne et sans enjeu, un temps d'observation d'une action collective sans émotion partagée.

Le sport individuel répond aux mêmes exigences de maîtrise de ses peurs. Celui qui commence une activité sportive à 35 ans pour maintenir sa condition physique le fait parce qu'il a peur de ce qu'il pourrait devenir. Il a peur de ne plus pouvoir se déplacer de manière autonome, de ne plus ressembler à cet être qu'il était, au bénéfice de ce ventre qui s'arrondit. Une peur de ce qu'il deviendra s'il ne s'engage pas ici et maintenant. Une peur de son image, de cette projection de lui dans le regard des autres, un regard qu'il porte sur ceux qui l'entourent avec les mêmes jugements parfois acerbes.

Et puis il y a ceux qui vont plus loin, qui explorent l'engagement maximal à la recherche de territoires inconnus ; ces leaders qui cherchent la peur pour mieux vivre ; qui visent à se dépasser ou, mieux, à dépasser les limites qu'ont fixées pour eux des êtres à la vie racornie. Car, souvent, ceux qui fixent les règles sont les êtres les plus peureux, les plus fragiles, comme ces muscles trop faibles qui imposent le rythme au corps tout entier. Vous entrez maintenant dans le questionnement qui vous commande de savoir où vous vous situez, celui qui vous interroge sur votre désir d'avoir peur. Quel sera

vos univers demain ? Comment allez-vous évoluer dans celui-ci, qu'il soit sportif, social ou professionnel ? Peu importe, car, dans cet ouvrage, j'ai essayé de vous accompagner un instant pour vous apporter quelques clés qui vous permettront d'entretenir vos peurs. J'espère que vous parviendrez à mieux les gérer maintenant que vous avez compris que, sans elles, vous ne pourrez progresser.

L'exercice du coaching est une discipline complexe et innovante dans la mesure où elle s'adapte en permanence à chacun et à chaque moment. Vous êtes tous ou vous avez tous été de potentiels champions olympiques ! Vous n'aviez peut-être pas trouvé les ressources, pas disposé du bon environnement, de la bonne détection ou de la bonne filière. Pourtant, il vous reste un outil d'une performance rare et unique : votre esprit ! Cette mécanique subtile initiée par votre cerveau qui vous met en action au quotidien. J'ai tenté, ici, de vous faire partager ma vision du coaching et ma manière très personnelle de l'aborder dans ma pratique. Vous avez en vous les moyens d'organiser votre projet de vie, votre projet social, sportif ou professionnel. Ce qui vous manque quelquefois, ce sont des outils ou simplement un mode d'emploi. C'est ce que j'ai cherché à mettre en lumière pour vous apporter une démarche qui vous ouvrira de nouveaux horizons. Rappelez-vous que chaque porte fermée dispose d'une serrure, qu'un mur se contourne, qu'il y a toujours un col sur une chaîne montagneuse et que l'océan est fait de courants. À vous, maintenant, de définir le chemin vers votre objectif, car c'est le chemin qui rend le moment si beau quand l'objectif est atteint.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubry, Claude, *Scrum*, Dunod, Paris, 2010.
- Becquereau, Christian, *Process Com pour les managers*, Eyrolles, Paris, 2008.
- Blanchet, Alain et Trognon, Alain, *La Psychologie des groupes*, Armand Colin, Paris, 2005.
- Butteau, Patrick, *Manager, un véritable jeu avec la PNL*, Arnaud Franel, Paris, 2002.
- Cardon, Alain, *Coaching d'équipe*, Eyrolles, Paris, 2003.
- , *L'Analyse transactionnelle*, Eyrolles, Paris, 2005.
- Duret, Pascal, *Sociologie de la compétition*, Armand Colin, Paris, 1991.
- Lafaye, Claudette, *Sociologie des organisations*, Armand Colin, Paris, 2005.
- Lenhardt, Vincent, *Les Responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, Paris, 1992.
- Maisonneuve, Jean, *La Dynamique des groupes*, PUF, Paris, 1968.
- Maslow, Abraham, *L'Accomplissement de soi*, Eyrolles, 2013.

Nelson, Bob, Economy, Peter, *Le Management pour les nuls*, First Editions, Paris, 2004.

Steiner, Claude, *Le Pouvoir du cœur*, InterEditions, Paris, 2010.

Target, Christian, *Manuel de préparation mentale*, Chiron, Paris, 2003.

Tournand, Juliette, *La Stratégie de la bienveillance*, InterEditions, Paris, 2010.

Yatchinovsky, Arlette, *L'Approche systémique : pour gérer l'incertitude et la complexité*, ESF Éditeur, Paris, 2012.

CRÉDITS PHOTOS

Dominique Simoncini : pages

4,26,30,38,52,64,65,78,81,97,101,103,

105,124,162,176,200,214,216,218,220,222,248,259,264,274,278,3

24, 330,356,357,374 et 384

Icon Sport : page 300 : Bildbyran, 316 : PictureAlliance

Adobe Stock : page 68 : ©stokkete, 114 : ©Starstuff, 132 : ©luna,

156 : Alexander Rochau, 184 : ©Ondra, 206 : ©fizkes, 212 :

©Microgen, 228 : ©Sanja, 256 : ©wavebreak3, 364 : Pascal Huot.

RETROUVEZ TOUS LES OUVRAGES
DES ÉDITIONS AMPHORA
EN VERSION NUMÉRIQUE SUR
WWW.NEOBOOK.FR

OUVRAGE NUMÉRISÉ ET
DIFFUSÉ PAR NEOBOOK