

**« TRAVAILLER A BIEN PENSER »,  
C'EST RECONNAITRE LA COMPLEXITE DE L'ACTION HUMAINE :  
L'expérience de l'entraînement des sportifs de haut niveau**

**Par Claude Fauquet et Philippe Fleurance**

*NDLR : Les occasions de bénéficier des leçons de l'expérience d'un entraîneur de sportifs de haut niveau s'interrogeant sur l'imprévisibilité de la performance ne sont pas encore fréquentes. Surtout lorsque ces leçons valent pour bien d'autres champs d'expérience de l'action humaine entendue dans sa complexité. Un colloque organisé à l'INSEP fin 2007 nous a permis ce bénéfice par l'exposé de Claude Fauquet<sup>1</sup>, exposé qu'introduit notre ami [Ph Fleurance](#). Cette Rencontre nous invite si pragmatiquement à poursuivre intelligemment l'exploration de la complexité. Nous les remercions d'avoir accepté de la mettre sous la forme d'un bref éditorial, chemin faisant. (JL LM)*

### **1. Sur le traditionnel mais obsolète débat théorie-pratique**

Les discours sur l'entraînement sportif sont principalement nourris par des analyses de nature disciplinaire (physiologie, biomécanique, psychologie, ...) organisées sur le principe de la recherche des « déterminants » de la performance sportive. Cette partition du savoir vis-à-vis de l'action recoupe une série de dichotomies « historiques » comme l'opposition entre processus mentaux et environnement de l'activité, entre structure et processus, entre nature et culture, entre individu et groupe, entre interne et externe, entre action et cognition, entre pratique et connaissance, ... oppositions qui mènent le plus souvent à des impasses et qui font l'objet de remises en cause sérieuses dans de nombreuses disciplines.

Privilégiant ainsi, une tradition scientifique réductionniste et physicaliste, les sciences du sport donnent lieu à un conflit fondamental dans les stratégies d'explication des phénomènes de l'entraînement dans la mesure où elles donnent à penser que les aspects de la sensibilité et de l'expérience vécue - résultant de l'agi en situation - sont des épiphénomènes relevant d'autres approches insuffisamment crédibles pour faire partie des savoirs de l'entraînement. On peut donc constater – et regretter – un écart croissant entre les sciences de la nature (biologie, physique, mécanique, ...) considérées à juste titre comme l'élément principal d'investigation des choses de l'entraînement sportif et les « sciences » accordant de l'importance aux pratiques « telles que nous en faisons l'expérience ».

Cette dualité - qui recouvre pour une part, le traditionnel mais obsolète débat théorie-pratique - contribue à un déficit explicatif parce qu'en raison de ces positions ontologique et méthodologique, les sciences du sport omettent les données phénoménologiques et pragmatiques, négligeant ainsi un aspect important des phénomènes de l'action humaine.

Afin de réfléchir à nouveau sur la façon de considérer et de traiter les « choses » du sport et plus largement celles des actions humaines, nous avons pu organiser récemment, dans le cadre des Entretiens de l'INSEP, un colloque intitulé « Revisiter les conceptions qui organisent l'entraînement pour repenser le métier d'entraîneur de sportif de haut niveau ». Questionnements

---

<sup>1</sup> Extrait de la communication donnée aux Entretiens de l'Institut National du Sport et de l'Education Physique (INSEP) du 11 et 12 octobre 2007 « Interroger les entraîneurs au travail ? Revisiter les conceptions qui organisent l'entraînement pour repenser le métier d'entraîneur ». Merci à Claude Fauquet de nous permettre de reprendre une partie de son exposé.

qui ont trouvé des échos du côté des managers du sport, et notamment auprès de Claude Fauquet qui nous autorise à reprendre ici le texte de son intervention. En méditant sur sa grande expérience d'entraîneur sportif, il nous invite à 'transformer nos expériences en science avec conscience'

Philippe Fleurance, INSEP

## **2. Tout notre champ doit s'attacher à penser autrement**

Pour le vivre au quotidien, le thème que nous abordons aujourd'hui – « Revisiter les conceptions qui organisent l'entraînement pour repenser le métier d'entraîneur de sportif de haut niveau » – me semble fondamental : Faut-il revisiter les conceptions de l'entraînement et réinventer le métier d'entraîneur ?

Je préférerais que l'on pose le problème en disant « visitons les conceptions de l'entraînement » parce que je ne suis pas sûr qu'on l'ait vraiment fait : il y a une manière de poser les questions sur l'entraînement qui s'est reproduite de génération en génération et ceci, selon les mêmes modèles de pensée. Il n'y a que depuis que l'on essaie de s'adjoindre les compétences de personnes qui réfléchissent sur les phénomènes de la complexité que, me semble-t-il, nous abordons réellement et véritablement les problèmes de conception de l'entraînement et ceux du métier d'entraîneur.

### **L'imprédictibilité de la performance**

L'imprédictibilité de la performance me semble être un point de départ fondamental que les entraîneurs devraient prendre en compte quand ils commencent à travailler sur ce champ. Celui qui sait comment cela va se passer ne va pas être dans une posture que je qualifierai – terme que j'aime bien – d'accompagnement de celui qui fait et qui met en œuvre. Dans mon métier de Directeur Technique National (DTN), je mets en œuvre au quotidien ces aspects-là : mettre les choses en relation, essayer de comprendre ce qui se passe, etc., et en tout cas accompagner des athlètes vers un projet. Il me semble que l'on est aujourd'hui dans cette vraie problématique de la diversité : relier les choses, laisser ouvertes en permanence les boucles de nos interrogations et prendre des partis pris sur le réel, c'est-à-dire pour le modéliser, pour essayer d'avancer dans la compréhension d'un phénomène qui me semble fondamental, l'imprédictibilité.

Il y a en effet, une espèce de contradiction permanente entre la sécheresse du résultat – la performance « brute » mesurée – qui, me semble-t-il, depuis des générations explique le comportement de l'entraîneur – et l'activité même de performance : il conviendrait d'inverser le processus en disant que nous ne pouvons pas expliquer la performance selon des schémas traditionnels puisqu'elle est imprédictible. Et que celui qui, au moment où il entre dans l'acte de la performance, va mettre en œuvre des choses qui vont s'appuyer sur sa confiance, sur son désir, sur son vécu, sur son expérience, cela va lui permettre dans ce moment-là – contingent – de prendre des décisions qui peuvent être quelquefois complètement surprenantes pour l'entraîneur - regard extérieur - et le plus souvent étonnante si celui-ci s'est situé dans la certitude de ce qui va se passer. Cette dimension de l'imprédictibilité me semble fondamentale et il faut que nous y réfléchissions.

### **Dire à quel point nous sommes devant un phénomène complexe,**

Il me semble qu'aujourd'hui – et merci à ceux qui posent les problèmes autrement, c'est-à-dire s'interrogent véritablement sur ce qu'est le sport de haut niveau – aujourd'hui, donc, nous ne parlons de sport, qu'au travers de ce que nous en disent les médias. Il y a peu de champs de l'expression humaine, ou culturelle, ou scientifique, où le regard porté par les gens est formaté à ce point par l'expression médiatique, voire maintenant de plus en plus par l'expression économique.

Nous ne pensons le sport et finalement le métier d'entraîneur qu'au travers de ce que nous en disent les journaux. Interrogez n'importe qui dans la rue : il va vous parler de la présence de X à l'émission de Y, ce qu'il a dit sur *untel*... Nos réflexions sur le sport – j'irais jusqu'à dire nos réflexions philosophiques sur le sport, et vous savez combien je suis attaché à cette réflexion – ne sont pas assez connues, ne s'expriment pas assez pour dire à quel point nous sommes devant un phénomène complexe, et il me semble – ce ne sont que des hypothèses – que cette connaissance-là des choses qui nous est imposée de l'extérieur a des conséquences sur nos façons et nos manières de penser. Mais allez expliquer aux journalistes ce qu'est l'imprédictibilité, ce qu'est la complexité et ce qu'est la stratégie ! C'est difficile... J'essaie de temps en temps mais cela paraît rarement dans la presse. Donc il y a là, à mon avis, à réfléchir sur les questions d'un champ social qui nous concerne, dans lequel nous sommes parties prenantes, et qui fonctionne sur la base d'influences que nous ne maîtrisons pas toujours et même rarement.

Alors, quand je disais que je posais ici une question iconoclaste, elle me semble fondamentale et aujourd'hui au centre de nos débats : y a-t-il un service public du sport de haut niveau ? Faut-il qu'il y en ait un ? Qu'entend-on par service public ? Quelles sont les grandes idées qu'il y a autour de cela ? Notions d'éthique, d'éducation, de respect... un certain nombre de choses comme ceci. Poser ces questions, cela peut paraître évidemment complètement iconoclaste – je le répète – mais il n'empêche qu'il faut poser ces questions. Aujourd'hui, l'argent privé va rentrer dans le sport, c'est inévitable – il y est déjà. Comment régule-t-on son arrivée ? Faut-il s'arc-bouter sur des modèles, sur des positions, ou faut-il réguler les choses en fonction d'un certain nombre de convictions que nous avons pour accompagner nos athlètes ? Ce sont des questions que nous devons nous poser.

Quel est aujourd'hui le rôle des fédérations ? Vous aurez remarqué que tant que des athlètes « font » des médailles aux Jeux olympiques, les personnes dont on parle, c'est eux – tant mieux –, c'est aussi des entraîneurs, mais ce n'est jamais le DTN ou la fédération, c'est tout à fait normal ! Mais quand même, dès l'instant où ça ne fonctionne plus : « que fait la fédération ? ». Aujourd'hui, on pose au DTN la question : « mais qu'est-ce que vous faites dans ce bazar ? Vous vous en occupez ou pas ? ». Personne ne s'interroge sur l'ensemble du projet fédéral, sur la manière de revisiter les conceptions de l'entraînement, sur l'école de natation française que nous revisitons, sur la filière du niveau, sur la détection... sur une vraie réflexion à propos des concepts qui nous organisent. Visiter les concepts qui nous organisent, on ne le fait jamais.

### **Revisiter ce qui organise nos modes de pensée.**

Je pense que l'aspect positif de notre situation aujourd'hui, c'est que ces influences extérieures, ces regards extérieurs nous imposent de revisiter ce qui organise nos modes de pensée. Si nous ne le faisons pas, nous allons avoir un décalage croissant entre la réalité quotidienne (ce que nous vivons) et ce que nous en disons (ou plutôt, ce qu'on en dit à notre place) et donc, au final, sur le sens de la fonction et la mission des entraîneurs.

Et c'est là que je voulais en venir : la seule voie aujourd'hui qui nous semble – en tout cas qui me semble, à moi et à l'association des DTN – être une vraie voie de progrès pour faire face à cette évolution du sport, c'est la formation de l'encadrement. Mais pas la formation classique telle que nous la mettons en œuvre depuis des décennies, c'est-à-dire avec l'idée que la performance est le produit d'un certain nombre de facteurs tels que les influences sociologiques, physiologiques, biomécaniques, psychologiques, etc. – tout ceci est un corpus de connaissances fondamentales dont on ne peut pas se passer. Mais, la formation doit s'appuyer sur ce qu'est l'entraînement aujourd'hui dans le milieu du sport de haut niveau, sur la manière de le conduire. Nous devons avancer sur des pistes originales et créatives autrement plus complexes que celles que nous proposons aujourd'hui.

Je ne crois pas que faire de l'entraîneur le promoteur et le coordonnateur d'une équipe pluridisciplinaire règle le problème – c'est une position et elle vaut ce qu'elle vaut. Il me semble

que nous sommes fondamentalement dans l'humain et cette relation-là doit être privilégiée. Je vois, je rencontre de plus en plus des entraîneurs perdus dans des équipes qu'ils n'ont pas créées, dans un projet qui n'est plus le leur, tout simplement pour reproduire des modèles qu'ils n'ont pas construits. Il y a donc à former, non pas sur le produit, mais sur le chemin qui conduit au produit : qu'est-ce que ça veut dire mettre les choses en relation ? Qu'est-ce que ça veut dire **laisser ouvert sans arrêt la stratégie du possible** ? Qu'est-ce que ça veut dire faire face à l'imprédictibilité ?

### **Non pas travailler à reproduire des modèles existants mais « travailler à bien penser » devant une situation,...**

Nous devons avancer sur la cohérence de ces savoirs-là, avancer sur cette réalité-là, pas à pas, dans une stratégie ouverte pour essayer de comprendre comment les choses se passent et redonner confiance aux entraîneurs. Un entraîneur qui n'a plus confiance dirige un athlète qui n'a plus confiance et une équipe qui n'a plus confiance, et on peut arriver à des excès absolument incroyables – je ne vous en dirai pas plus là-dessus. Nous devons donc « travailler à bien penser ». Non pas travailler à reproduire des modèles existants mais « travailler à bien penser » devant une situation, c'est-à-dire avancer dans l'aléatoire et émettre les hypothèses, revenir à ce qui était énoncé, voir ce que ça produit comme types d'attitude et ne pas porter des jugements en permanence sur ce qui est bien, sur ce qui est mal. La morale autour du dopage ne nous fait pas avancer sur le dopage ; si cela nous aidait à régler le problème, ça se saurait depuis longtemps. La liste des produits interdits, c'est super, il faut que ça existe, mais ça ne règle pas le problème de l'usage de produits interdits.

Il me semble que tout notre champ doit s'attacher à penser autrement et que donc nous devons accompagner les entraîneurs dans cette idée-là. Aujourd'hui, les fédérations sont complètement soumises à cette explosion venue de l'extérieur : qu'est-ce que c'est qu'un projet fédéral aujourd'hui ? Qu'est-ce que ça veut dire organiser ses forces pour faire face à l'évolution qui est contrainte ? S'arc-bouter sur ses convictions ? Sur son mode de fonctionnement ? Qu'est-ce que ça veut dire « la place des cadres techniques dans les fédérations » si elles ne s'interrogent pas sur leur projet ? Une mission n'a de sens que dans un projet qui la dépasse. Et c'est difficile de mettre en œuvre un projet. Comment passer de la réglementation à l'initiative ? Comment décentraliser l'initiative ? Est-ce que cela a du sens de le faire ? Comment donner aux acteurs la liberté d'entreprendre dans un cadre qui les organise ? Ce sont des questions fondamentales qui se posent aujourd'hui aux fédérations. Il ne s'agit pas d'appliquer des règles.

Être fort au plus haut niveau, c'est s'adapter en permanence à quelque chose de nouveau : le champion qui n'est pas capable, dans cette dimension de l'imprédictibilité, de faire face à ça n'est pas un champion de très haut niveau. Ils le savent d'ailleurs – eux – puisque dans ce que nous leur proposons, ils se débrouillent toujours pour faire ce qu'ils ont décidé de faire, que vous le vouliez ou pas. Cela s'exprime d'une certaine façon, quelquefois brutalement ou d'autres fois moins, mais de toute façon, dites-vous bien qu'ils font ce qu'ils ont décidé de faire – et heureusement – et, c'est pour ça que ça marche. Alors si quelques-uns d'entre nous ont encore l'illusion qu'ils étaient les uniques sources des résultats de leurs athlètes – j'en connais – qu'ils réfléchissent un petit peu parce que ce n'est pas comme ça que les choses se passent.

Donc, ce métier-là est un métier extraordinairement passionnant, difficile, complexe, mais il semble qu'il faut qu'on le visite, que l'on visite ce qui l'organise, que l'on visite la performance, et que l'on avance. Petit à petit, les choses se font jour – tant mieux – parce que ce qui est devant nous est très très complexe.

Claude FAUQUET ;  
Association des Directeurs Techniques Nationaux (AS DTN)