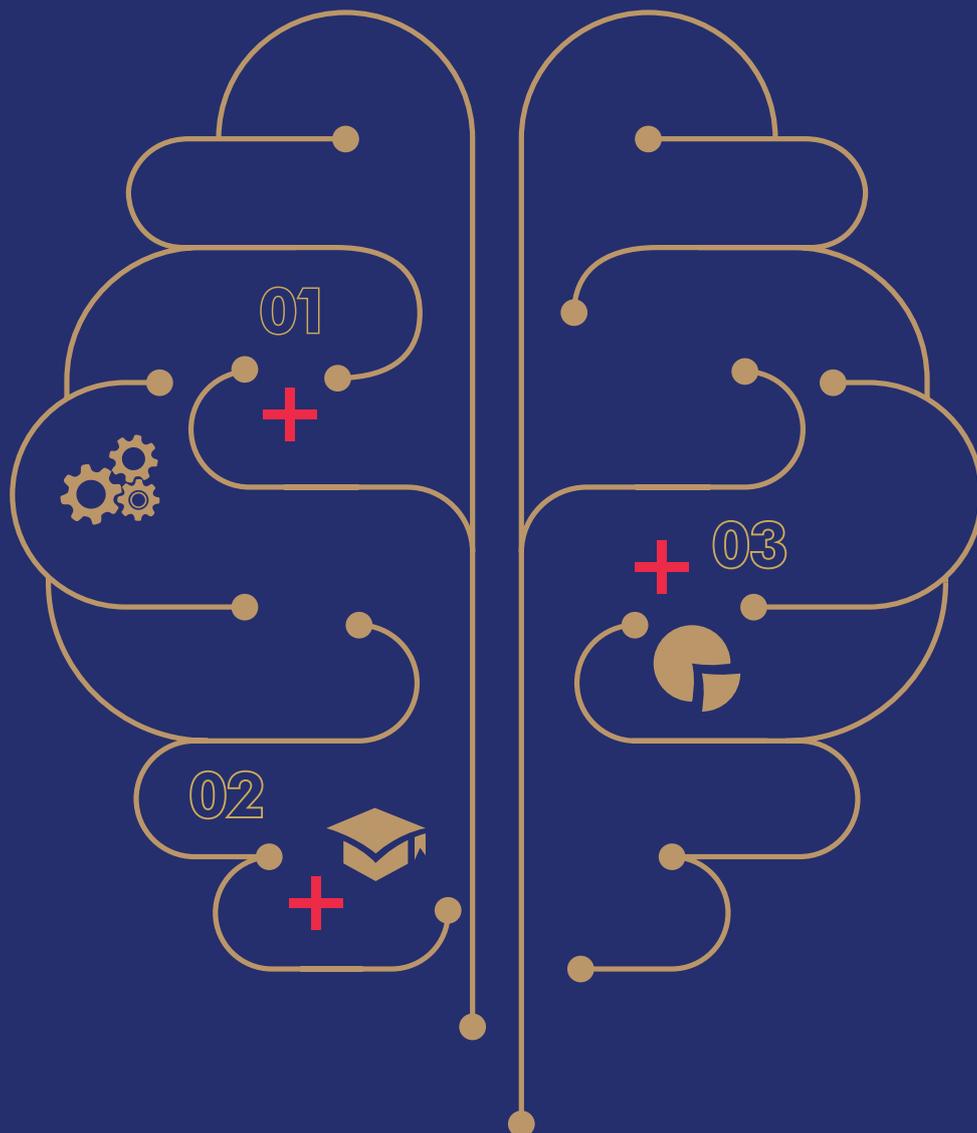




ACCOMPAGNER LE DÉPLOIEMENT
DE LA DIMENSION MENTALE
DANS LE SPORT DE HAUT NIVEAU



I Une production collective du réseau grand INSEP

Dans la continuité des premiers groupes ressources mis en place dès 2012, puis des équipes projets en 2014, préfigurant le réseau grand INSEP, ce document est le fruit du travail collaboratif du groupe ressources accompagnement à la performance sur la dimension mentale qui s'est réuni d'octobre 2019 à octobre 2021. Mis en avant lors du séminaire dimension mentale organisé à l'INSEP les 16 et 17 novembre 2018, le déploiement de la dimension mentale dans le sport de haut niveau a été identifié comme prioritaire par les parties prenantes. Il s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des services offerts par le réseau et répond aux attentes légitimes des fédérations sportives, particulièrement dans l'ambition de Paris 2024.

Pour ce faire, trois groupes de travail réunissant une quarantaine de membres actifs ont été constitués sur engagement volontaire. Il regroupe des psychologues cliniciens, des préparateurs mentaux, des chercheurs, des coachs APPI, des responsables de cellules de performance, constituant un échantillon représentatif des membres du réseau national.

Ce document, véritable outil mis à disposition des personnes travaillant dans le domaine de la dimension mentale, est l'héritage des travaux de ce collectif.

01

SOCLE COMMUN D'ÉDUCATION À LA DIMENSION MENTALE



- 04 • INTRODUCTION
- 06 • ÉDUCATION, ENTRAÎNEMENT ET PERFECTIONNEMENT À LA PERFORMANCE MENTALE
- 07 • COMPÉTENCES PSYCHOSOCIALES
- 08 • GESTION DE L'ENTOURAGE ET CARRIÈRE
- 10 • COMMUNICATION
- 12 • IDENTITÉ SPORTIVE ET APPARTENANCE SOCIALE
- 14 • COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES
- 16 • GESTION DES ÉMOTIONS
- 18 • ACTIVATION
- 20 • COMPÉTENCES COGNITIVES
- 22 • CONFIANCE EN SOI
- 24 • CONCENTRATION
- 26 • MOTIVATION

02

FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES ENTRAÎNEURS À LA DIMENSION MENTALE



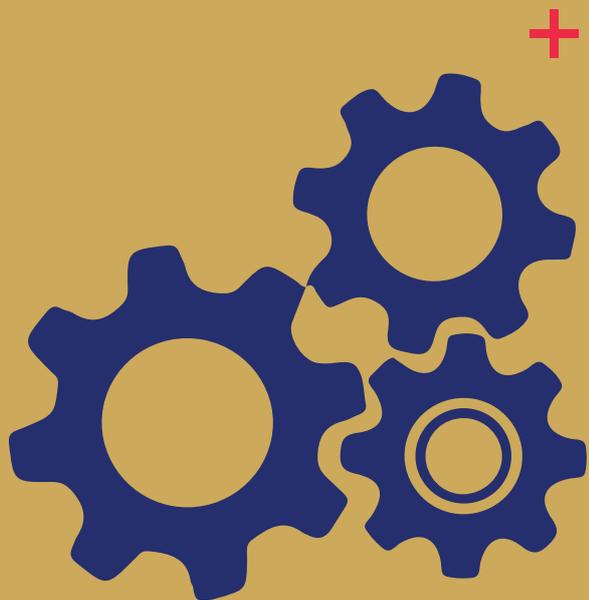
- 28 • INTRODUCTION
- 30 • PARTIR DU TERRAIN ET DU CONTEXTE DE L'ENTRAÎNEUR
- 34 • LES 6 GRANDS DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER PAR L'ENTRAÎNEUR
- 35 • DOMAINE 1 : « J'IMAGINE »
- 36 • DOMAINE 2 : « JE CRÉE »
- 37 • DOMAINE 3 : « JE M'ENGAGE/JE SUSCITE L'ENGAGEMENT »
- 38 • DOMAINE 4 : « J'ORGANISE »
- 39 • DOMAINE 5 : « J'AGIS »
- 40 • DOMAINE 6 : « JE RÉGULE »
- 42 • C'EST QUOI, ÊTRE ENTRAÎNEUR ?
- 46 • ÉLÉMENTS CLÉS D'AGENCEMENT D'UN PARCOURS DE FORMATION :
EXEMPLES DE MODÉLISATIONS
- 49 • CONCLUSION

03

« LABS DE LA PERFORMANCE », PRATIQUE PARTAGÉE POUR UNE PERFORMANCE AUGMENTÉE



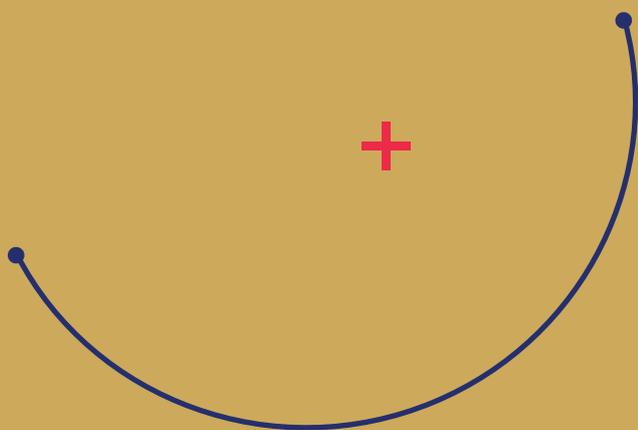
- 50 • INTRODUCTION
- 52 • FICHE N°1 : LA FINALITÉ D'UN LAB DE LA PERF
- 54 • FICHE N°2 : LES PARTICIPANTS
- 55 • FICHE N°3 : QU'EST-CE QUI SE JOUE DANS UN LAB DE LA PERF ?
- 56 • FICHE N°4 : COMMENT ANIMER UN « LAB DE LA PERF » ?
- 58 • FICHE N°5 : L'ORGANISATION
- 59 • FICHE N°6 : ORIGINE DE LA DEMANDE
- 60 • FICHE « COM » N°7 : LAB DE LA PERF DES PRATIQUES PARTAGÉES
POUR UNE PERFORMANCE AUGMENTÉE
- 62 • CONTRIBUTEURS



01



SOCLE COMMUN D'ÉDUCATION À LA DIMENSION MENTALE





I Introduction

I Historique

Pilotés par l'INSEP et le réseau grand INSEP (RGI), trois thématiques de travail sur la dimension mentale ont été approfondies suite au regroupement national organisé en 2018. Cette démarche a pour visée de faciliter la structuration du réseau national des personnes travaillant dans le domaine de la dimension mentale en vue de définir une posture commune.

Une première étape de ce travail a été partagée lors d'un séminaire organisé en visioconférence les 16 et 17 novembre 2020. Ce séminaire était ouvert aux seuls membres du RGI intervenants dans le champ de l'accompagnement de la dimension mentale. L'objectif était de faire le point sur l'avancée des productions et d'envisager leur opérationnalisation. Durant l'année 2021, les groupes de travail se sont enrichis de nouveaux collègues et ont approfondi le travail selon les préconisations retenues à la suite du séminaire.

I Ambition et objectifs

Ce livret a pour ambition de participer à la construction d'une réelle vision partagée sur la thématique de la dimension mentale, d'harmoniser le travail de tous les acteurs et avoir ainsi une philosophie d'accompagnement commune dans le réseau, transposable dans toutes

les structures, et profitable aussi bien aux athlètes qu'aux entraîneurs par le biais de la formation. L'objectif final est l'amélioration des performances et résultats sportifs. L'accompagnement psychologique auprès des sportifs, des entraîneurs et des staffs est aujourd'hui une composante à part entière de la performance et plus seulement une réaction à un problème.

I Méthodologie

Cette production collective, regroupant à la fois des personnes du réseau (psychologues cliniciens, préparateurs mentaux, coachs APPI), du personnel de l'INSEP (performance, médical, recherche, formation), ainsi que des intervenants extérieurs (fédérations, universités), est déclinée selon les thématiques des trois groupes de travail :

- **Groupe n°1** : Le socle commun d'éducation à la dimension mentale
- **Groupe n°2** : La formation initiale et continue des entraîneurs par le prisme de la dimension mentale
- **Groupe n°3** : Les « labs de la performance », une pratique partagée pour une performance augmentée



I Éducation, entraînement et perfectionnement à la performance mentale

Dans la construction de la performance des athlètes, il est désormais largement admis que la préparation mentale est une composante clé. Les athlètes développent consciemment ou inconsciemment, seuls ou accompagnés, leurs compétences mentales au cours de leur cursus sportif. Cependant, la manière dont ce développement est entrepris relève généralement d'une réaction à un événement marquant leur inaptitude à gérer efficacement les contraintes, et mettant à mal la réalisation de leur objectif. Ainsi, la représentation des acteurs sportifs (fédérations, staffs, entraîneurs, intervenants dans la dimension mentale) au sujet de l'accompagnement au développement des compétences mentales est étroitement liée à l'urgence, à la réparation. Or, cette vision ne prend pas du tout en compte ce que représente le développement de ces compétences : un domaine d'entraînement et de renforcement psychologique s'inscrivant dans le temps, et en fonction de plusieurs composantes (environnement de performance, demande et contraintes sportives, forces et perspectives de progrès de l'athlète, maturité de l'athlète). Dans l'objectif d'adresser à tous les acteurs de la performance un cadre facilitant l'approfondissement des compétences mentales des athlètes, la construction d'un modèle de développement et de renforcement s'élabore et se construit actuellement au sein du réseau grand INSEP.

L'idée principale est l'établissement de la planification du développement des compétences mentales via 3 étapes clés : la découverte, le développement et le perfectionnement (le sur-mesure). Pour chacune de ces 3 étapes, nous retrouvons en toile de fond un fil conducteur : mieux se connaître en tant qu'individu, en tant que sportif, et mieux connaître son environnement pour mieux évoluer.

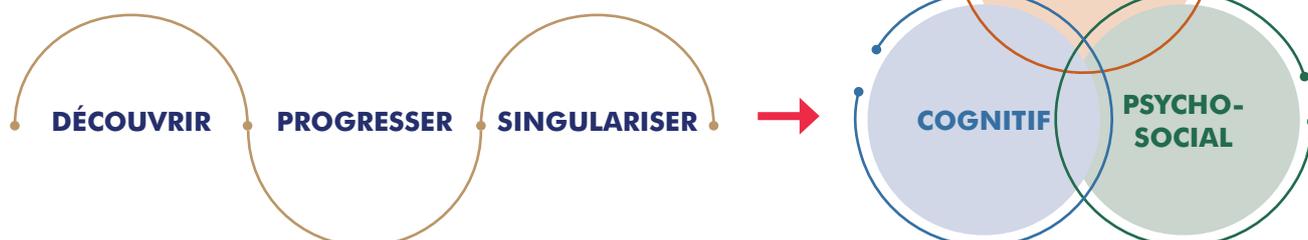
I Une démarche

Une montée en compétences avec 3 étapes

Étape 1 : Découverte : Mots-clés : Sensibiliser, éduquer, informer, identifier et reconnaître

Étape 2 : Développement : Mots-clés : Progresser, apprendre

Étape 3 : Le sur-mesure : Mots-clés : Consolider et affiner, singularité, autonomie, gérer, réguler



En lien avec ces éléments, nous avons construit notre démarche d'éducation autour de 3 champs de compétences : les compétences psychosociales, cognitives et émotionnelles. Quel que soit l'intervenant (coach, psychologue, préparateur mental), il nous apparaît judicieux que ces compétences s'inscrivent précisément dans des modèles théoriques de référence permettant ainsi d'utiliser un langage commun. Ainsi, même si les approches et les outils peuvent différer en fonction des intervenants, l'athlète est assuré que les compétences mentales qu'il abordera et développera, sont référencées et modélisées. C'est d'ailleurs un élément important pour son autonomie puisqu'il pourra développer une base de connaissances, prérequis au développement de son savoir-être et savoir-faire *in situ*. À ce propos, nous soutenons les outils et les évaluations qui ont une validité scientifique, même si nous restons ouverts à d'autres techniques qui n'ont pas encore été étudiées, pour peu qu'elles respectent l'écologie et la déontologie du métier d'accompagnant. Aussi, le développement de ces compétences mentales repose sur une évaluation à court, moyen et long terme (auto-évaluation et hétéroévaluation).

Cette évaluation viendra statuer sur le niveau d'expertise de l'athlète pour s'assurer qu'il a déjà un certain niveau avant qu'il développe le suivant. Ces évaluations ont pour intérêt de jalonner les différentes étapes de son parcours, tout au long de sa carrière, et d'une structure à l'autre, pour éviter les redondances et la perte de temps.

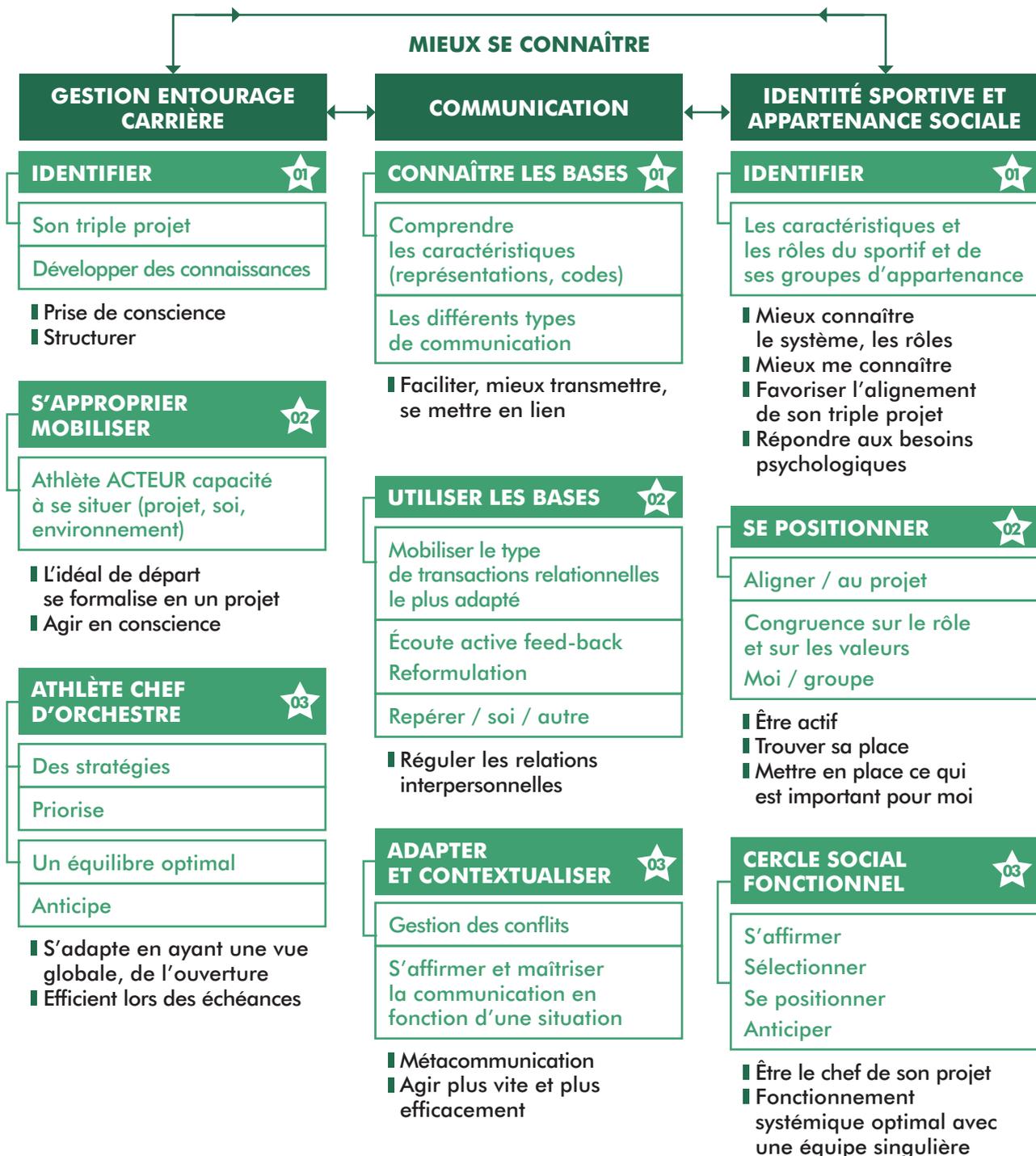
À ce stade, nous avons posé les bases en termes de compétences et de langage commun. L'étape suivante sera de finaliser les évaluations, afin de produire un support complet et illustré reprenant l'ensemble de la démarche courant 2022.

Pour chaque compétence:

- un schéma synthétique;
- des fiches reprenant les habiletés en lien avec une déclinaison par niveau (exemple : Communication dans la compétence psychosociale).



Compétences Psychosociales



Gestion de l'entourage et carrière



CONNAISSANCE DU SPORT, DE SON SPORT (SES SPÉCIFICITÉS), DE SON ENVIRONNEMENT. ÉLABORER SON PROPRE PROJET ET OSER RÊVER

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Identifier son triple projet (sportif, scolaire/professionnel, personnel), exprimer/développer son rêve</p> <p>Développer des connaissances spécifiques sur le sport, son sport, sa structure, son environnement, les acteurs de la structure, les réseaux sociaux</p>	<p>Avoir une représentation du projet et de ses différentes étapes pour y parvenir</p> <p>Prendre conscience que l'athlète fait partie d'un système. Favoriser la prise en main de son projet. Le structurer vers la haute performance</p> <p>Identifier et localiser les professionnels pour solliciter les personnes-ressources</p> <p>Aller chercher des informations adaptées</p> <p>Prendre conscience des effets (positifs et négatifs) et de l'intérêt des réseaux sociaux</p>	<p>Temps d'échanges collectifs</p> <p>Présentations collectives</p> <p>Blason personnel</p> <p>Découverte des préférences</p> <p>Travail sur les règles partagées et sur les valeurs dans un collectif</p>

02
NIVEAU

**S'APPROPRIER ET TROUVER UN ÉQUILIBRE DANS SON TRIPLE PROJET.
MOBILISER/UTILISER LES RESSOURCES DE SON ENVIRONNEMENT**

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Devenir responsable/acteur de son projet</p> <p>Se situer temporellement dans son projet (progrès effectués, chemin restant, objectifs à atteindre)</p> <p>Mieux se connaître et se situer par rapport aux autres (compétences, niveau)</p> <p>Mieux trouver sa place dans l'environnement/écosystème (entourage, structure, ressources disponibles)</p> <p>Identifier et utiliser les réseaux sociaux et les médias</p>	<p>Transformer l'idéal en triple projet concret</p> <p>S'approprier son triple projet en formalisant les étapes clés</p> <p>Développer ses process d'apprentissage (autoévaluation, définition des objectifs, sentiment d'auto-efficacité)</p> <p>Développer et mobiliser ses connaissances/relations, dans l'ensemble des ressources de son environnement (ouverture et spécification)</p> <p>Mobiliser à bon escient les réseaux sociaux et les médias</p>	<p>Outils sur les préférences comportementales et motivationnelles</p> <p>Outils de bilan, débriefing et déclusionion</p> <p>Carnet d'entraînement</p> <p>Cartographie des ressources</p>

03
NIVEAU

LE SPORTIF DEVIENT LE CHEF D'ORCHESTRE DE SON TRIPLE PROJET

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Prévoir et élaborer des stratégies en fonction des différents scénarios possibles et de la complexité du contexte</p> <p>Prioriser ses projets, constituer un rétroplanning</p> <p>Trouver un équilibre optimal grâce à une meilleure connaissance de soi</p> <p>Penser et anticiper sa reconversion</p> <p>Interagir avec les médias et les réseaux sociaux en trouvant la bonne distance</p> <p>Sélectionner les ressources parmi les solutions innovantes</p>	<p>S'adapter en anticipant les contraintes de la haute performance tout au long du parcours sportif</p> <p>Avoir une vue globale sur son plan de carrière (impliquant la reconversion). Être efficient sur les échéances cruciales en mobilisant toutes les ressources de son système</p> <p>S'ouvrir à de nouvelles pratiques et technologies</p>	<p>Rétroplanning</p> <p>CNV</p> <p>Cartes créatives</p> <p>Clean langage</p> <p>Quadran d'Ofman</p> <p>Méthode TIPI</p> <p>Formation et participation à des conférences, séminaires, lecture d'articles scientifiques</p>

Communication



■ Cadre de référence :

La communication est un processus dynamique, irréversible et complexe (DeVito, 1986 ; Gouran, Wiethoff & Doelger, 1994) basé sur trois caractéristiques : (1) elle dépend du statut, (2) sa qualité évolue (Montgomery, 1998) et (3) elle contient un contenu et un contenant avec une composante relationnelle.

Basée sur la méthode « Coach Effectiveness Training » (CET) de Smith et al. (1977, 2006), il est possible et souhaitable d'implémenter des clés de communication pour influencer positivement l'apprentissage et la performance des athlètes.



CONNAÎTRE LES BASES DE LA COMMUNICATION POUR MIEUX ÉCHANGER

NIVEAU

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Identifier qu'il existe plusieurs types de communication : verbale - non verbale</p> <p>Identifier les différents canaux de communication et type de transactions relationnelles (croisées et horizontales ou symétriques - positions haute/égale/basse)</p> <p>Comprendre que la communication se caractérise par des représentations et des codes de communication (cadres de référence)</p>	<p>Mieux transmettre un message (ses objectifs, ses attentes)</p> <p>Faciliter la communication</p> <p>Mieux se faire comprendre au sein d'un groupe (cadre de référence partagé)</p> <p>Se mettre au même niveau que l'interlocuteur pour parler le même langage</p> <p>Avoir une communication efficace</p> <p>Faciliter la cohésion de groupe</p>	<p>Exercice du modeleur</p> <p>Figure de Rey</p> <p>Cartes imagées type photolangage (exemple Dixit)</p> <p>Transmission de messages (verbaux et non verbaux)</p> <p>Questionner le cadre de référence via un indicateur objectif (exemple : qu'est-ce qu'une mauvaise note selon vous ?)</p> <p>Jeux de rôles</p>



UTILISER LES BASES DE LA COMMUNICATION POUR FACILITER SES RELATIONS INTERPERSONNELLES

NIVEAU

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Utiliser le canal de communication de l'autre</p> <p>Identifier les messages implicites</p> <p>Questionner l'autre et reformuler pour mieux approfondir</p> <p>Mobiliser le type de transaction relationnelle la plus adaptée</p> <p>Avoir une écoute active</p> <p>Formuler un feed-back positif et génératif</p> <p>Repérer l'impact des comportements non verbaux sur soi, sur l'autre et donc sur la performance</p>	<p>Mieux réguler les relations interpersonnelles</p> <p>Faciliter la communication et la compréhension entre les membres d'un même groupe</p> <p>Développer, maintenir, et renforcer la cohésion et la motivation</p>	<p>Travail sur les règles partagées, sur les valeurs dans un collectif</p> <p>Bonhomme OSBD (retenir la méthode)</p> <p>Communication non violente de Gordon et Rosenberg</p> <p>PNL, Analyse Transactionnelle</p> <p>Feed-back, Strokes</p> <p>Techniques du sandwich</p> <p>Travail sur les représentations (les modèles mentaux)</p> <p>Profil de performance</p>



COMMUNIQUER DE MANIÈRE ADAPTÉE ET CONTEXTUALISÉE POUR OPTIMISER LA PERFORMANCE

NIVEAU

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Prioriser l'information à transmettre en fonction de l'objectif fixé</p> <p>Reconnaître la posture de l'autre</p> <p>Adopter une posture (attitude d'assertivité) en conscience</p> <p>Savoir s'affirmer et maîtriser la communication en fonction d'une situation</p> <p>Influencer son environnement</p> <p>Comprendre l'origine, les déclencheurs et les enjeux d'un conflit</p> <p>Comprendre la part de responsabilité de chacun dans le conflit</p> <p>Trouver qui peut prendre un rôle de médiateur (moi ou les autres)</p> <p>Réguler, gérer et apprendre des conflits</p> <p>Repérer si le conflit est constructif ou non / s'il peut être source de changement</p> <p>Favoriser le débat et les échanges</p>	<p>Se placer en métacommunication afin d'optimiser les relations pour atteindre ses buts et optimiser ses performances</p> <p>Agir plus vite et plus efficacement dans la communication avec autrui en fonction d'un contexte spécifique</p> <p>Partager ses représentations de la performance (aspect opératoire et social)</p> <p>Adopter la position la plus sécuritaire en fonction de ses besoins et de ses valeurs</p>	<p>Sensibilisation aux biais cognitifs</p> <p>Positions de perception (de mon point de vue ; du point de vue et à la place de l'autre ; position intermédiaire sur ce qui se joue dans la relation entre les deux)</p> <p>Process Work</p> <p>Jeux de rôle</p>

Identité sportive et appartenance sociale



Dans cette thématique, nous avons fait le choix de développer les compétences sociales chez l'individu qui participeront à faire fonctionner le groupe. Ces compétences sont transcontextuelles, c'est-à-dire

qu'elles s'appliquent à l'ensemble des groupes sociaux du sportif (partenaires d'entraînement, staff sportif, staff médical, entourage familial, entourage scolaire ou universitaire, etc.).

Cadre de référence:

Théorie de l'identité sociale (TIS: Tajfel & Turner, 1986) et théorie de l'auto-catégorisation (TAC: Turner et al., 1987) postulent que le processus d'identification à une équipe sportive pourrait être lié à une volonté de se construire une identité sociale positive et valorisant l'estime de soi.

La notion de leadership intervient ici en tant que rôle prototypique du groupe attribué à un athlète dans son groupe et dépend à la fois du contexte et de la similarité à l'endogroupe et de la différence avec l'exogroupe.



NIVEAU

01 IDENTIFIER LES CARACTÉRISTIQUES ET LES RÔLES DU SPORTIF ET DE SES GROUPES D'APPARTENANCE

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
Identifier les valeurs et les caractéristiques propres au sportif et celles de ses groupes d'appartenance	Mieux se connaître et comprendre ce que l'on veut devenir	Psychoéducation
Identifier son rôle au sein de ses groupes d'appartenance	Mieux connaître les interactions et le système	Liste des caractéristiques des groupes dans lesquels le sportif évolue
Identifier ce que les groupes attendent du sportif	Avoir une meilleure connaissance des différentes positions de chacun, y compris de soi, dans le groupe	Roue des valeurs (individuel, groupe, sport: carte d'identité ou blason)
Identifier le rôle que chaque membre du groupe joue dans un contexte particulier	Favoriser l'alignement de son triple projet en fonction de ses buts et de son environnement	Préférences cognitives, motrices, tests de personnalité
	Tendre vers la satisfaction des besoins psychologiques de base	

02
NIVEAU

UTILISER SES DIFFÉRENTES CARACTÉRISTIQUES ET RÔLES POUR SE POSITIONNER DANS LE GROUPE

Prérequis : peut aller de pair avec le niveau 2 de « Motivation ». Le sportif doit avoir validé le niveau 1 de « Motivation ».

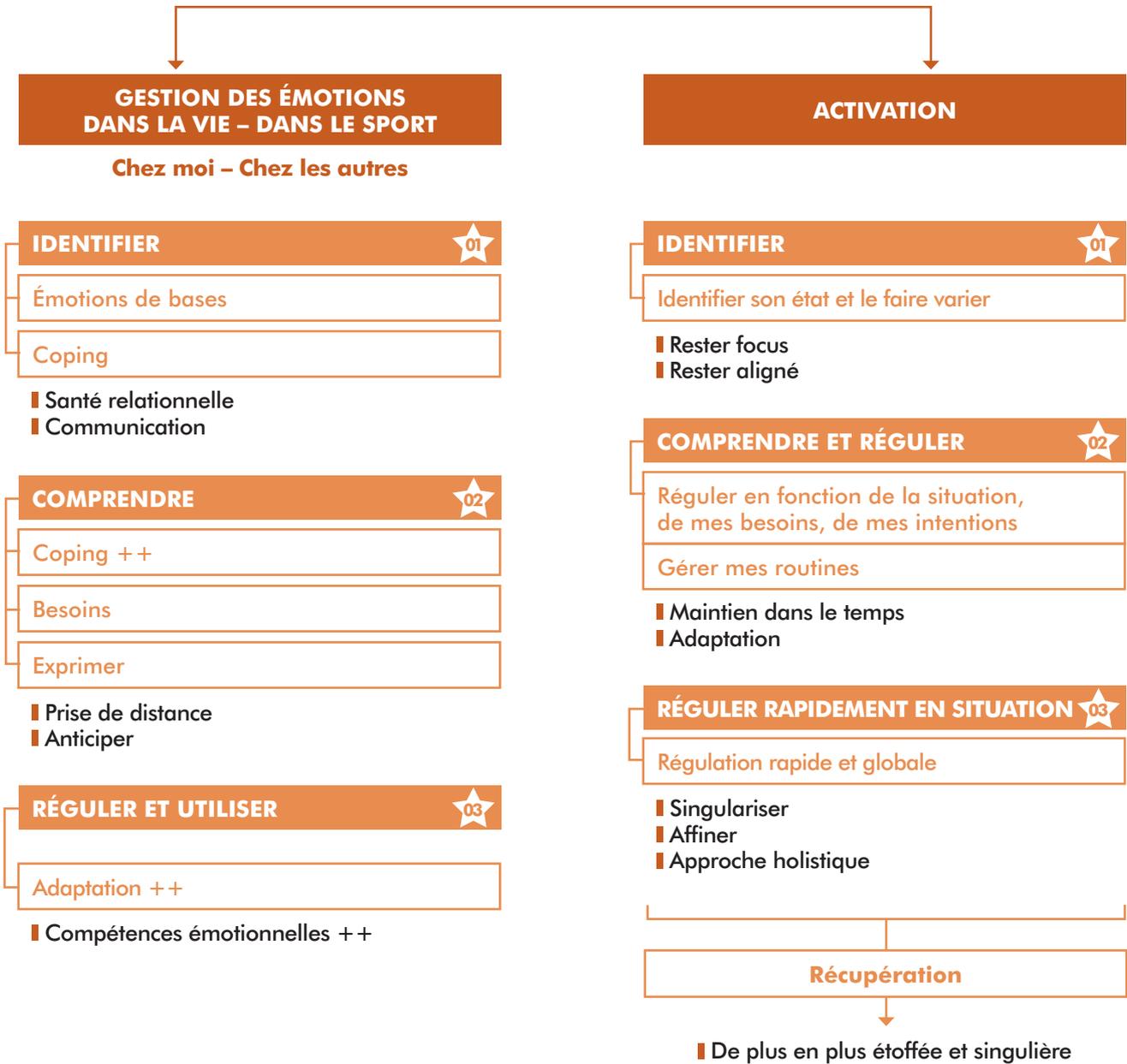
Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Aligner le projet sportif/professionnel du sportif. Qui il est, et ce qu'il souhaite devenir</p> <p>Évaluer la congruence entre le rôle que le sportif adopte ou souhaite adopter, et le rôle que le groupe s'attend qu'il adopte</p> <p>Évaluer la congruence entre les valeurs et les caractéristiques du sportif et celles des groupes auxquels il appartient</p>	<p>Être acteur et actif de son projet</p> <p>Identifier, reconnaître et prendre sa place dans un groupe</p> <p>Être attentif à mettre en place ce qui est important pour l'athlète</p>	<p>Éducation sur les rôles et les identités dans un groupe</p> <p>Observation d'un modèle « role model », photolangage sur les héros, jeux de rôles...</p>

03
NIVEAU

CONSTRUCTION ET INTÉGRATION D'UN CERCLE SOCIAL FONCTIONNEL

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>S'affirmer en tant qu'individu dans un groupe (individuation)</p> <p>Sélectionner et utiliser ce qui est performant pour moi (être proactif)</p> <p>Se positionner dans le groupe en adoptant les rôles et fonctions propices à la performance</p> <p>Anticiper et sélectionner les ressources humaines en fonction de leurs rôles, fonctions et caractéristiques</p>	<p>Être le chef de son projet</p> <p>Animer les ressources humaines pour favoriser un fonctionnement systémique optimal</p> <p>Créer et personnaliser mon équipe/mon système/mon staff dans un objectif de performance</p>	<p>Évaluer l'efficacité du système que l'on met en place : carte de score, évaluation des gains et classement</p> <p>Fixation d'objectif</p> <p>Évaluer la pertinence et l'efficacité des intervenants que l'on souhaite avoir au sein de son staff</p>

Compétences émotionnelles





Gestion des émotions

Dans la vie • Dans le sport

Chez moi, chez l'autre



Cadre de référence:

Selon Luminet (2002), les émotions sont des états relativement brefs provoqués par un stimulus ou par une situation spécifique. Elles s'expriment tant au niveau

physiologique que comportemental et subjectif (cognitif). Elles sont agréables ou désagréables selon le contexte et la personne.



01 IDENTIFIER LES ÉMOTIONS / IDENTIFIER LES STRATÉGIES DE COPING

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
Connaître les émotions de base Identifier leurs manifestations (physiologiques, comportementales, cognitives) Discriminer ce je ressens, ce que l'autre ressent Identifier les stratégies de coping (approche ou évitement)	Améliorer la santé mentale/santé physique Faciliter la communication et les relations interpersonnelles	Psychoéducation Enrichir le vocabulaire Scan général, état présent Exposition à des situations émotionnellement chargées Carnet de bord journalier sur les stratégies de gestion

02
NIVEAU

**COMPRENDRE LES ÉMOTIONS.
EXPRIMER LES ÉMOTIONS AUX AUTRES ET DÉVELOPPER SES STRATÉGIES DE COPING**

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Comprendre les déclencheurs internes et externes des émotions</p> <p>Identifier ses besoins (satisfaits ou pas)</p> <p>Reconnaître les conséquences sur les prises de décision, comportements, pensées</p> <p>Les exprimer de façon audible et socialement admise</p> <p>Comprendre comment mes stratégies influencent mon expérience émotionnelle et celle de l'autre</p> <p>Écouter les émotions de l'autre et lui apporter un soutien si nécessaire</p>	<p>Prendre plus de distance avec la situation et mieux anticiper son impact émotionnel</p> <p>Prendre de la distance avec les déclencheurs et satisfaire les besoins fondamentaux</p> <p>Adopter des comportements plus adaptés</p> <p>Renforcer les relations sociales et l'entraide</p>	<p>Identifier les besoins et la manière de les satisfaire</p> <p>Développer l'apprentissage des styles de communication (écoute active, communication non violente, assertivité)</p> <p>Apprendre à s'exposer à des situations émotionnellement chargées pour verbaliser, comprendre, et développer de nouvelles compétences</p> <p>Débriefing de vignettes</p>

03
NIVEAU

**RÉGULER ET UTILISER MES ÉMOTIONS ET CELLES D'AUTRUI
ET ADOPTER DES STRATÉGIES DE COPING ADAPTÉES AUX SITUATIONS**

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Modifier l'intensité, le type et la durée d'une émotion</p> <p>Utiliser l'émotion comme facilitante</p> <p>Enrichir son panel stratégique et s'adapter au contexte</p> <p>Accompagner et soutenir l'autre dans la gestion de ses émotions</p>	<p>Développer ses compétences : partage social, concentration, modification de la situation, changement cognitif, modulation de la réponse</p>	<p>Techniques psychocorporelles : Méditation, dialogue interne, relaxation, hypnose, imagerie mentale, respiration, switch</p> <p>Régulation et utilisation des émotions, orientées vers l'autre</p> <p>CNV, cartes créatives, clean langage</p> <p>Quadran d'Ofman, méthode TIPI</p>

Activation



Cadre de référence:

- Zone optimale de fonctionnement (Hanin).
- Courbe d'éveil en U inversé (Yerkes et Dodson) : le niveau de performance varie avec le niveau d'éveil et dépend de plusieurs facteurs (contexte, complexité et intensité de la tâche, niveau d'habilité).
- La récupération : conçue comme un processus temporel et multidimensionnel (e.g., psychologique, physiologique et social), inter- et intra-individuel, elle inclut une composante proactive (récupération active) et une composante auto-initiée. Ce processus a pour objectif de rétablir ses capacités de performance via le recouvrement, le développement et le renforcement des ressources personnelles (Kellmann & Kallus, 2001).



NIVEAU

01 IDENTIFIER SON ÉTAT PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE. SAVOIR FAIRE VARIER SON ACTIVATION. CONNAÎTRE LES BASES DE LA RÉCUPÉRATION

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Gérer son niveau d'énergie et son ressenti par rapport à cette énergie (lien entre mental et physique)</p> <p>Réguler son énergie (se mettre en mouvement, s'aligner, se connecter à soi-même) avant, pendant et après l'effort</p>	<p>Repérer et adapter son niveau d'énergie</p> <p>Identifier et comprendre les stratégies de régulation de l'énergie</p> <p>Se situer et se positionner dans sa zone optimale</p> <p>Rester focus (mieux gérer les processus perceptifs, cognitifs ou moteurs)</p> <p>Mieux gérer l'intensité et la durée de l'effort</p>	<p>Scan corporel (pleine conscience)</p> <p>Les routines de performance (découverte)</p> <p>Techniques de respiration et de relaxation</p> <p>Biofeedback (cohérence cardiaque)</p> <p>Le dialogue interne</p> <p>L'imagerie mentale</p> <p>La musique (<i>playlists</i>)</p>

02
NIVEAU

**SAVOIR RÉGULER SON ACTIVATION EN FONCTION DU CONTEXTE ET DU BESOIN.
SAVOIR GÉRER LES TEMPS DE RÉCUPÉRATION ET DE RÉGÉNÉRATION**

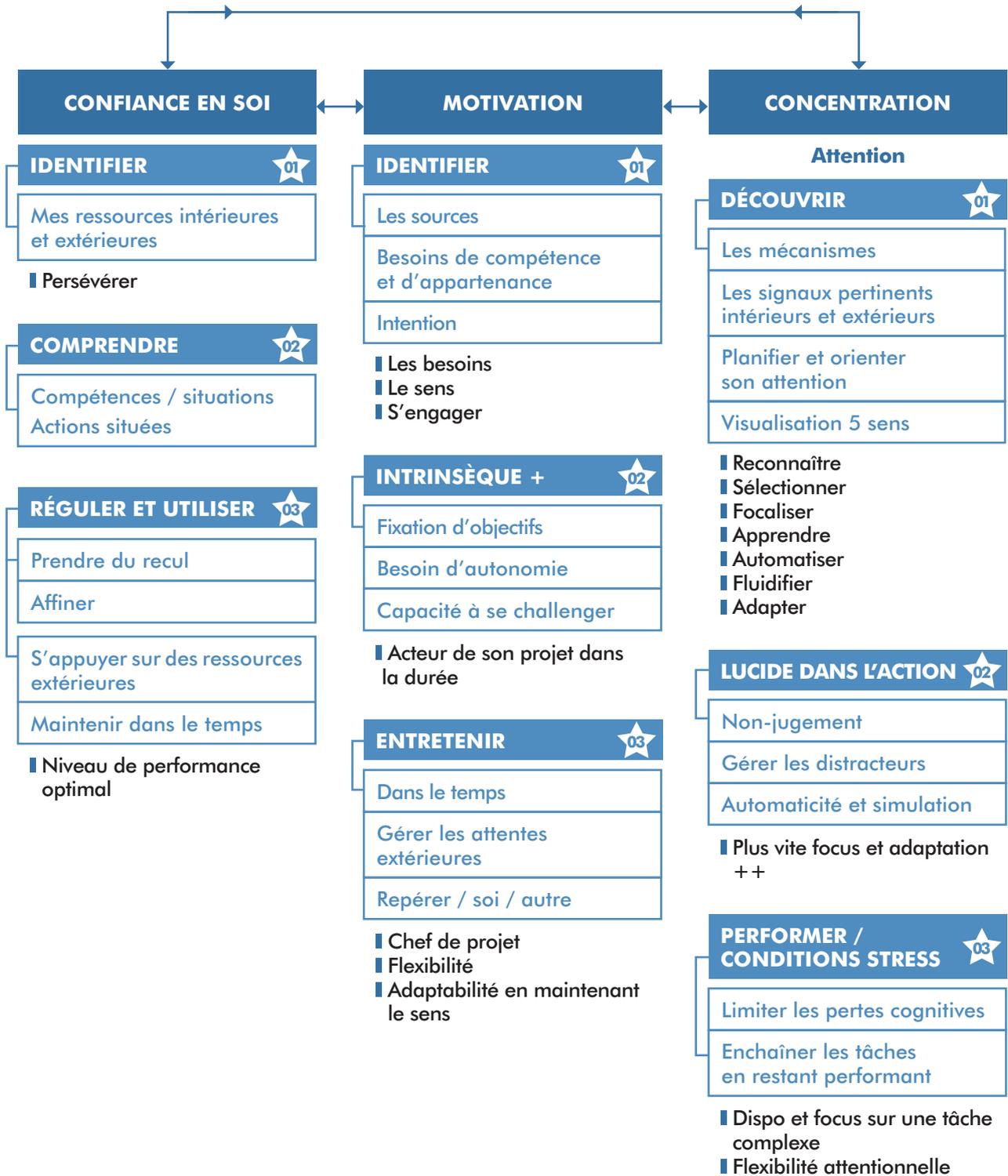
Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Identifier les besoins en lien avec la situation sportive</p> <p>Utiliser les stratégies en fonction de la situation et des intentions</p> <p>Construire et adapter les routines</p> <p>Savoir planifier et organiser la récupération</p>	<p>Se mettre au niveau d'activation souhaité en fonction des besoins, des objectifs, du contexte</p> <p>Réussir à le maintenir dans le temps Prévenir les blessures</p> <p>Améliorer la performance</p>	<p>En plus des outils du niveau 1 :</p> <p>Préférences motrices</p> <p>Ancrage/Amorçage</p> <p>Autohypnose</p> <p>Renforcement des routines de performance (en lien avec «Mieux se connaître en tant que sportif»)</p>

03
NIVEAU

**SAVOIR RÉGULER SON ACTIVATION RAPIDEMENT EN SITUATION.
APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE ET MISE EN LIEN DES EXPERTS**

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>S'adapter instantanément aux contingences, être réactif</p> <p>Faire preuve de créativité et de souplesse dans sa routine</p> <p>Identifier et utiliser les ressources disponibles</p> <p>Savoir récupérer</p> <p>Prendre des décisions adaptées</p>	<p>Être rapide dans le fait d'être dans le niveau d'activation souhaité en fonction des besoins, des objectifs, du contexte</p> <p>Optimiser sa récupération en ayant une démarche globale concertée</p>	<p>En plus des outils du niveau 2 :</p> <p>Apports d'expertises (sommeil, luminothérapie, variabilité de fréquence cardiaque et suivi HRV, nutrition...)</p> <p>Individualiser le travail de routine pré et post-compétition avec une approche globale (association mental et physique)</p>

Compétences cognitives





Confiance en soi



Cadre de référence:

La théorie sur le sentiment d'auto-efficacité - A Bandura (1997): perception de son aptitude à réaliser une tâche s'appuyant sur quatre éléments: (1) expériences vécues, (2) modèles de référence (expé. Vicariante), (3) conseil ou encouragement par autrui, (4) état physiologique et émotionnel.

Définition de la confiance en soi (Vealey, 1986): degré de certitude qu'un athlète possède à un moment particulier de sa capacité à réussir en sport. Si le niveau de confiance est trop élevé, l'effet inverse se produit. La relation entre confiance en soi et performance suit la courbe du «U inversé».



01 IDENTIFIER LES RESSOURCES INTERNES ET EXTERNES QUI PERMETTENT D'AVOIR CONFIANCE EN SOI

Capacité à...	À quoi ça sert ?
<ul style="list-style-type: none"> Identifier mes points forts et les éléments qui peuvent agir sur la confiance en soi Identifier les expériences sur lesquelles j'ai du contrôle et évaluer mes performances sur ces expériences Se rappeler et utiliser des expériences de réussite personnelle ou/et d'autrui Recevoir des suggestions et des encouragements par des personnes significatives Identifier, comprendre, exprimer, réguler et utiliser son état physiologique et émotionnel 	<p>La confiance en soi permet de se centrer sur ce qui dépend de l'athlète pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> Persévérer dans la conduite de sa stratégie et atteindre son objectif Mobiliser le plein potentiel Dépasser nos facteurs limitants, et minimiser l'impact des interférences en exerçant un sentiment de contrôle sur les actions entreprises

02
NIVEAU

ANALYSER LA SITUATION ET UTILISER LES COMPÉTENCES QUI PERMETTENT D'AVOIR CONFIANCE EN SOI DANS UNE SITUATION PARTICULIÈRE

Capacité à...	À quoi ça sert ?
<p>Identifier, évaluer et utiliser ses propres compétences en fonction de la situation et à l'instant T et par rapport aux autres (coéquipiers, adversaires)</p> <p>S'appuyer sur les expériences sur lesquelles j'ai du contrôle et sur les feed-back qui me soutiennent</p>	<p>Ajuster ses stratégies, ses prises de décision, sa concentration, en fonction de la situation et du rapport de force analysé</p> <p>Conserver un niveau d'engagement optimal dans l'action et prendre les décisions adaptées à la situation</p>

03
NIVEAU

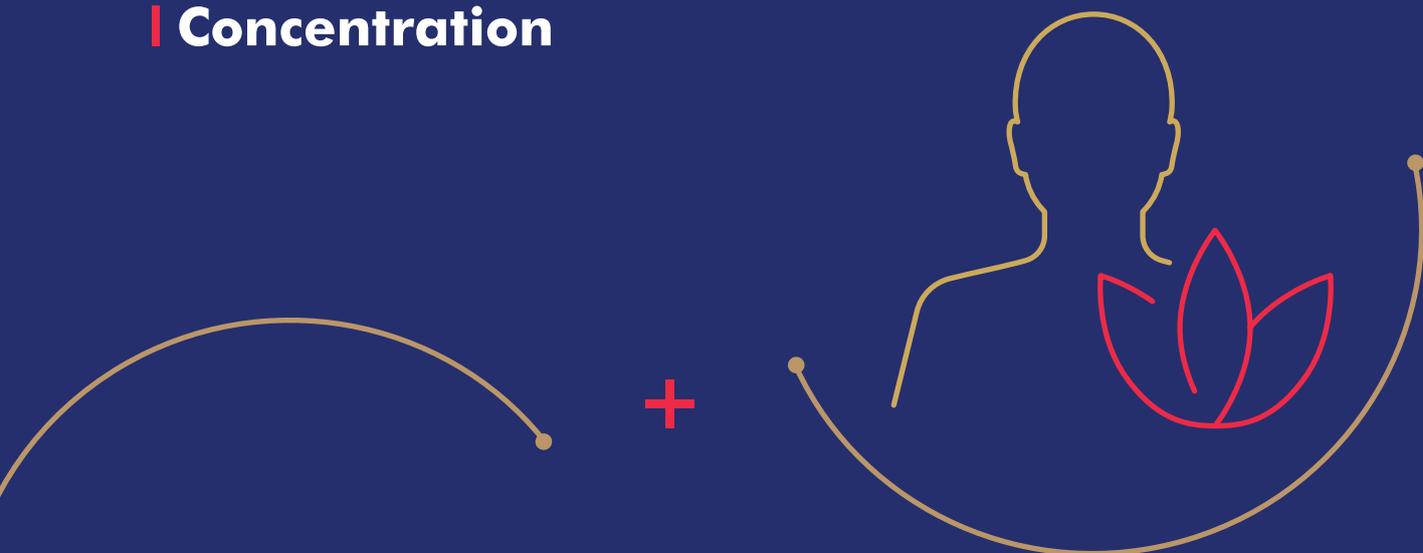
SAVOIR RÉGULER SON ACTIVATION RAPIDEMENT EN SITUATION. APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE ET MISE EN LIEN DES EXPERTS

Capacité à...	À quoi ça sert ?
<p>S'affirmer dans la situation de compétition</p> <p>Conserver un niveau de confiance optimal et constant dans la situation de compétition quels que soient les aléas rencontrés</p> <p>Percevoir la bonne qualité de sa préparation pour être en confiance le jour J</p> <p>À prendre du recul pour avoir un regard critique et sélectionner les informations nécessaires</p> <p>Affirmer une stratégie claire</p>	<p>Maintenir un niveau de performance optimal malgré les distractions internes/externes</p> <p>Déployer la stratégie fixée pour atteindre son objectif</p> <p>Être convaincu de l'aptitude à réaliser, l'objectif, maintenir un niveau d'engagement optimal</p> <p>Maintenir les niveaux de concentration et de motivation dans l'exécution de la tâche requise</p> <p>Se sentir prêt à performer</p>

Outils pour les 3 niveaux

- Psychoéducation (carnet d'entraînements...)
- Imagerie mentale (exemple : cercle d'excellence)
- Dialogue interne et exercices de gratitude
- Photolangage (exemple : cartes de force)
- Routines précompétitives
- Changer d'état interne plutôt rapidement (exemple : switch)
- Fixation d'objectifs
- Langage corporel

Concentration



Cadre de référence:

Selon Posner et Boies (1971) l'attention revêt trois composantes:

- 1) l'attention est un système d'alerte permettant de répondre aux stimuli de l'environnement grâce à une vigilance optimale ;
- 2) l'attention est une ressource limitée pouvant entraîner une diminution des performances ;
- 3) l'attention renvoie à des processus préférentiels d'encodage de certaines informations, c'est-à-dire aux processus de sélection et d'inhibition d'informations.



01 DÉCOUVRIR LES MÉCANISMES PERCEPTUELS ET ATTENTIONNELS

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Identifier les signaux internes et externes pertinents (EPS*)</p> <p>Identifier les signaux non pertinents (distractions), internes et externes</p> <p>Planifier l'orientation de son attention sur les signaux pertinents de manière soutenue dans le temps (concentration)</p> <p>Visualiser un geste ou un enchaînement de gestes (ou situation de jeu) en faisant appel aux cinq sens (simulation motrice)</p>	<p>Identifier les éléments aidants ou distrayants la réalisation d'une tâche à accomplir</p> <p>Éviter les distractions en cours d'action</p> <p>Mieux prendre en compte les informations nécessaires et pertinentes à la performance</p> <p>Mettre le sportif dans un fonctionnement exécutif (réfléchi), et limiter l'impact du stress et des émotions sur ses performances</p> <p>Mieux sélectionner et se focaliser sur ce qui va aider la réalisation de la performance</p> <p>Développer sa capacité d'apprentissage (optimisation d'un geste ; aller vers l'automatisation)</p> <p>Rendre le mouvement plus fluide, rapide et adapté à l'environnement</p> <p>Créer des images mentales précises et complètes sur l'exécution d'un mouvement</p> <p>Anticiper les manques de concentration potentiels, et gérer les périodes d'intensité en fonction de ses ressources et d'une stratégie</p>	<p>Psychoéducation</p> <p>Carnet d'entraînement</p> <p>Entretien d'autoconfrontation</p> <p>Routines de performance</p> <p>Imagerie mentale</p> <p>Discours interne</p> <p>Double tâche</p> <p>Pleine conscience</p>

02
NIVEAU

**RESTER LUCIDE
DANS L'ACTION**

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Identifier ses pensées, émotions et sensations en cours d'action, sans les juger</p> <p>Gérer des distractions</p> <p>Identifier lorsque l'attention est focalisée sur une ou des distractions, et pouvoir se reconcentrer sur les indices pertinents de la performance</p> <p>Exécuter un mouvement avec le moins de ressources cognitives possibles (limiter la fatigue)</p> <p>Avoir une stratégie d'orientation de l'attention séquentielle dans l'exécution d'un mouvement en situation</p> <p>Être en mesure de visualiser des séquences motrices afin de prendre la meilleure décision</p>	<p>Se centrer sur le moment présent et sans jugement</p> <p>Limiter le risque d'être distrait par des événements internes (EPS*) et externes</p> <p>Se refocaliser sur des indices pertinents de la performance</p> <p>Être cognitivement plus disponible</p> <p>S'adapter plus rapidement à l'environnement et au jeu</p> <p>Optimiser la qualité et la rapidité des décisions prises ainsi que leur exécution (action)</p> <p>Réduire le stress perçu et l'anxiété anticipatrice</p>	<p>En plus des outils du niveau 1 :</p> <p>Pleine conscience (générale et intégrée à la pratique sportive)</p> <p>Entraînements vidéo</p> <p>Autoconfrontation, entraînements tactiques et stratégiques</p>

03
NIVEAU

**PERFORMER
DANS DES CONDITIONS DE STRESS**

Définition : dans ce niveau, le stress représente le décalage entre la difficulté perçue d'une situation et les ressources dont le sportif pense disposer pour faire face. Par exemple, la fatigue, l'enjeu, un adversaire plus fort, un environnement hostile peuvent être considérés comme des facteurs de stress.

Prérequis : valider le niveau 3 des compétences « Activation », « Gestion des émotions dans le sport sous pression », « Confiance en soi », et le niveau 2 de cette thématique.

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Performer en situation de stress (par exemple : fatigue physique ou cognitive)</p> <p>Passer rapidement d'une tâche ou d'une information à une autre, tout en conservant un niveau élevé de performance (flexibilité attentionnelle)</p>	<p>La capacité à s'entraîner dans des conditions difficiles ou non optimales telles que la chaleur, la fatigue, ou des situations à forts enjeux peut stimuler le développement de l'attention de l'athlète dans la recherche de solution afin qu'il développe sa capacité à traiter les informations</p> <p>Orienter et maintenir sa concentration sur les indices pertinents de la performance</p>	<p>Stress Inoculation Training</p> <p>Entraînement à la flexibilité attentionnelle (changer de consigne dans l'exercice, les styles attentionnels et les points de focus)</p>

* Émotions Pensées Sensations

Motivation



Cadre de référence:

Théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan (1985-2000). Cette théorie catégorise les **besoins fondamentaux** en trois besoins: (1) compétence, (2) autonomie, (3) appartenance sociale. Elle fournit également une définition du terme motivation intrinsèque et extrinsèque.

La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) stipule que les décisions précédant un comportement donné résultent d'une **intention**. C'est un processus cognitif et émotionnel dans lequel le comportement est indirectement influencé par plusieurs déterminants: (a) le degré du jugement de la personne, (b) la perception de l'individu de la pression sociale, (c) la facilité ou la difficulté perçue vis-à-vis de la réalisation.



01 IDENTIFIER MES SOURCES DE MOTIVATION DANS MON SPORT

NIVEAU

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
Interagir efficacement avec son environnement social	Satisfaire son besoin de compétence: le sportif gagne en confiance au sujet de ses propres capacités	Profil de performance Identification des forces
Se sentir appartenir à un groupe, être reconnu par celui-ci, et créer des liens avec les autres	Satisfaire son besoin d'appartenance sociale: nouer des liens avec les pairs et nourrir l'estime de soi	Feed-backs positifs et génératifs Carnet d'entraînement (progrès/engagement/plaisir)
Identifier ses points forts et ses axes de travail	Satisfaire les deux besoins: engagement dans la pratique de son sport, se développer en tant que sportif	Routine / intention Briefs et débriefs
Se projeter et formuler son aspiration (objectif, désir)	Avoir un rêve: sens au projet du sportif et efforts nécessaires pour atteinte de ce rêve	Outils de communication Structuration du projet
Aller à l'entraînement ou en compétition avec une intention	Identification du rêve: structurer les étapes et les ressources à mobiliser aux différents moments de sa carrière Formuler des objectifs et se donner les moyens de les atteindre	Lien entre Projet et Objectif Évaluation

02
NIVEAU

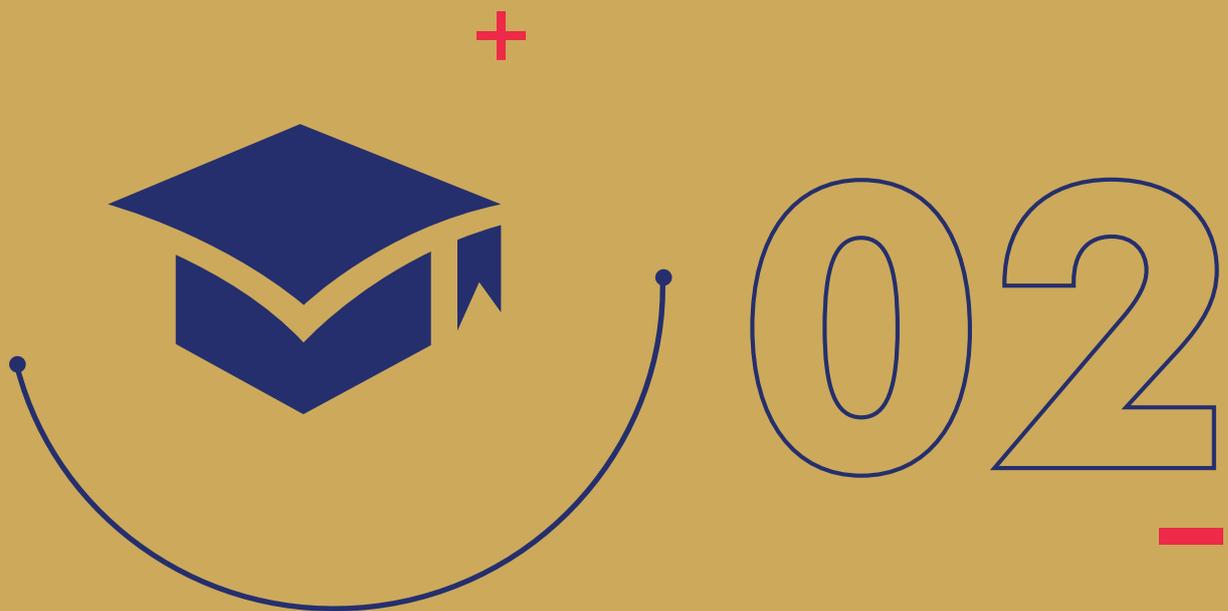
**DÉVELOPPER LA MOTIVATION INTRINSÈQUE
À TRAVERS LA FIXATION D'OBJECTIFS**

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>S'engager librement et être à l'origine de ses propres comportements (besoin d'autonomie)</p> <p>Aligner les actions avec les valeurs</p> <p>Se centrer sur les objectifs de compétences liés au processus de performance</p> <p>Fixer des objectifs à court, moyen et long terme</p> <p>Faire le lien entre objectifs et projet de l'athlète</p> <p>Mobiliser les personnes-ressources pertinentes pour sa progression</p> <p>Se challenger en s'appuyant sur ses points forts</p>	<p>Atteindre des niveaux autodéterminés de motivation</p> <p>Améliorer la motivation, la concentration et la capacité à anticiper les aléas</p> <p>Le projet « rêve » permet de conserver une motivation durable</p> <p>L'athlète devient acteur de son projet</p> <p>Développer de nouvelles compétences</p>	<p>En plus des outils du niveau 1 :</p> <p>Fixation d'objectifs (SMART & PEACE)</p> <p>Motivations profondes</p> <p>Niveaux logiques</p>

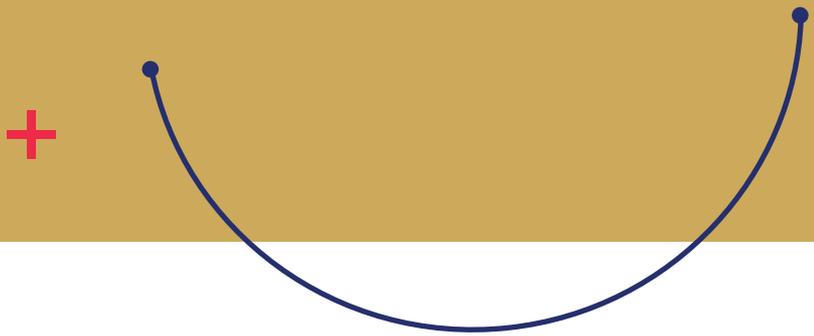
03
NIVEAU

ENTRETENIR SA MOTIVATION, SAVOIR LA GÉRER EN FONCTION DE L'ÉVOLUTION DES PROJETS, DU CONTEXTE, DES RÉUSSITES ET DES ÉCHECS

Capacité à...	À quoi ça sert ?	Les outils
<p>Entretenir sa motivation</p> <p>Être au centre de son projet et chef de son projet</p> <p>Gérer les attentes externes</p> <p>Gérer dans la durée, les réussites et les échecs</p>	<p>Une carrière sportive est longue. Divers événements de vie viennent « perturber » les plans d'action</p> <p>Faire preuve d'adaptation, être en mesure de modifier ses objectifs en pleine conscience et acceptation</p> <p>Être flexible et s'adapter, sans perdre le fil conducteur de son projet</p>	<p>Travail sur la flexibilité mentale et comportementale</p> <p>Plan A / Plan B / Plan C</p>



**FORMATION
INITIALE ET
CONTINUE DES
ENTRAÎNEURS
À LA DIMENSION
MENTALE**



I Introduction

Le développement des pratiques d'intervention sur la dimension mentale (coaching, préparation mentale, psychologie de la performance...) peut apporter un soutien utile à l'entraîneur. Ces pratiques trouvent d'autant plus leur utilité quand l'entraîneur lui-même est en mesure d'intégrer la dimension mentale à l'entraînement et en compétition, en amont (préparation), pendant (posture, intervention) et après (débriefing, analyse). Que l'entraîneur prenne en charge lui-même la dimension mentale dans la préparation de ses sportifs ou qu'il travaille en collaboration avec un spécialiste du champ, la connaissance de ce domaine de la performance, et des registres qui en découlent (évaluation, accompagnement, entraînement, relation d'aide...), ne peut être que bénéfique à l'entraîneur, au staff avec lequel il collabore, et aux sportifs qu'il entraîne.

Les programmes de formation attestent qu'il y a encore aujourd'hui peu de temps dédié à la dimension mentale dans les formations initiales des entraîneurs. Et le plus souvent, ces formations sont essentiellement centrées sur les outils et méthodes de préparation mentale des sportifs. La prise en compte des éléments de contexte et environnementaux (approche systémique) ou encore la composante mentale pour l'entraîneur (connaissance de soi, posture, leadership...) sont peu développées dans les formations initiales. Il existe en revanche des possibilités de formation continue avec des approches diverses, institutionnelles (ex. : Certificats de Compétences Spécifiques, Diplômes Universitaires) ou privées, mais celles-ci sont parfois méconnues des entraîneurs, et il n'existe ni modélisation de ce que pourrait être un cheminement de formation continue, ni de « cartographie » des formations à partir desquelles l'entraîneur pourrait concevoir son propre itinéraire.

Traditionnellement, parler de formation renvoie à l'idée de regroupements en présentiel sur des durées variables, depuis de courtes sessions de deux à trois jours, à des formations étalées sur un an, voire plus.

Certaines formations donnent lieu à la délivrance d'un diplôme ou d'une certification, d'autres pas. Mais la formation de l'entraîneur peut aussi se construire sur la base des expériences qu'il vit et sa capacité à en tirer des enseignements, ou encore des échanges et collaborations que l'entraîneur peut initier auprès de pairs plus expérimentés ou de spécialistes du domaine (coaches, préparateurs mentaux, psychologues du sport, chercheurs, formateurs). Cela correspond également à ce que l'on peut appeler la « préparation mentale intégrée » que chaque entraîneur pratique sans pour autant toujours bien en définir la nature propre et en expliquer les tenants et les aboutissants.

Aussi, il est particulièrement intéressant pour l'entraîneur, avant de s'engager en formation, de prendre le temps de bien identifier ce dont il a besoin à un moment donné de son parcours, en fonction des questions qui sont les siennes dans sa pratique et l'analyse qu'il en fait (distanciation). Il s'agit en quelque sorte, face aux offres de formation, non pas d'ouvrir un tiroir au hasard mais d'ouvrir le bon tiroir.

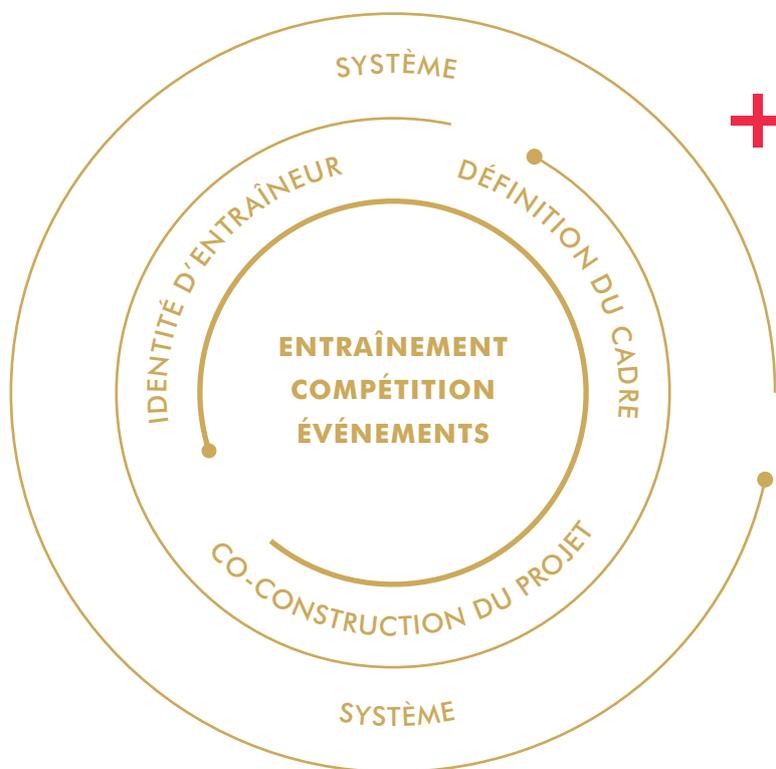
C'est dans cet esprit qu'un groupe de travail a été constitué pour proposer aux entraîneurs, comme aux formateurs, ingénieurs de formation, des repères sur ce que peut être un cheminement de formation sur la dimension mentale. Il ne s'agit pas d'un livret de recettes mais plutôt d'une table d'orientation comportant différentes balises :

1. Partir du terrain : les **questions d'entraîneurs**.
2. Les **domaines de compétences** de l'entraîneur pour lui-même et pour ses sportifs : **J'imagine, Je crée, Je m'engage, J'organise, J'agis, Je régule**.
3. Les **questions préalables** à l'entrée en formation.
4. Les **éléments clés d'agencement d'un parcours de formation** : exemple de modélisations.

I Partir du terrain et du contexte de l'entraîneur

Quand les entraîneurs interrogent leur pratique sous le prisme de la dimension mentale dans la performance (questions recueillies lors de sessions de formation continue), ces questions renvoient à différents moments de leur activité professionnelle (entraînement, compétition, événements du parcours du sportif) mais aussi à des questions en lien avec leur propre identité, avec le projet du sportif ou encore le cadre et le système dans lesquels s'inscrit leur pratique (cf. schéma). Une liste thématique de ces questions professionnelles d'entraîneurs

est proposée qui n'est bien sûr pas exhaustive. L'entraîneur peut enrichir la liste en ajoutant ses propres questions. Ces questions peuvent constituer un premier temps de réflexion, d'autodiagnostic, soit sur ses propres besoins de formation en tant qu'entraîneur, soit sur l'élaboration d'un programme de formation par un formateur ou concepteur/ingénieur de formation et son organisme de formation (INSEP, centres du réseau grand INSEP, fédérations).



ENTRAÎNEMENT

- Comment favoriser l'engagement tout au long de la saison ?
- Comment renforcer les conditions d'une concentration accrue des sportifs dans les séances ?
- Comment faciliter et individualiser les apprentissages/exercices ?
- Comment impulser, développer et entretenir une dynamique collective ?
- Comment faire le lien entre l'entraînement et la compétition ?
- Comment interagir avec des sportifs ayant une différence générationnelle importante ?
- Comment préparer une compétition et/ou des échéances à court, moyen et long terme ?

Mes questions d'entraîneur:

COMPÉTITION

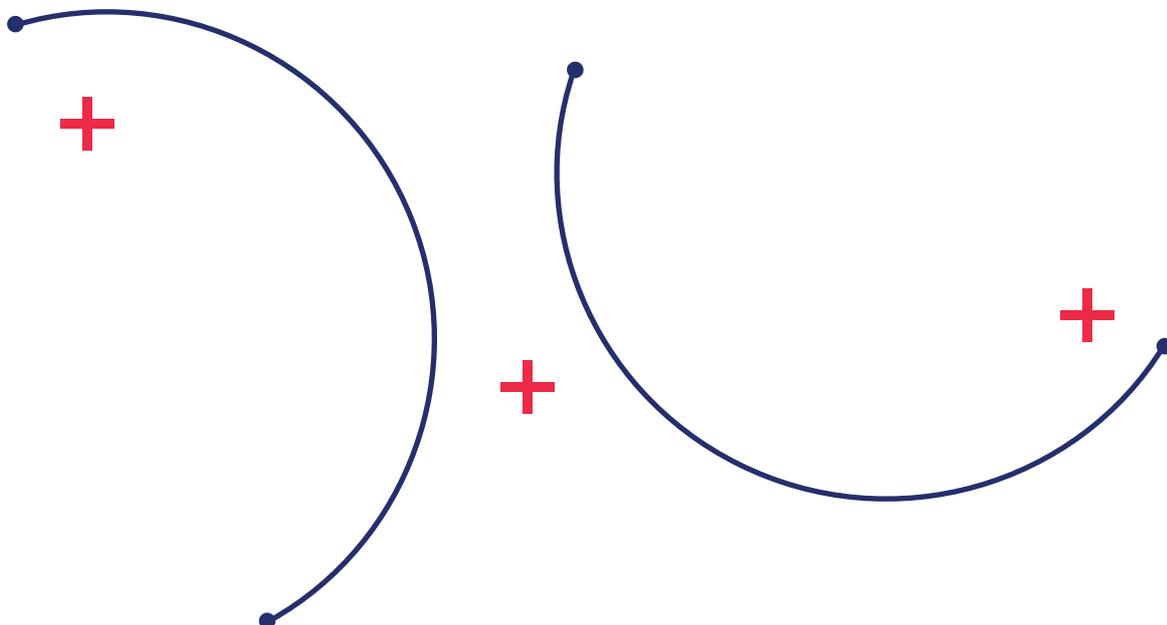
- Comment trouver les mots adaptés à chacun, au bon moment dans le coaching ?
- Comment préparer les sportifs à s'exprimer pleinement en compétition ?
- Comment être une plus-value en compétition ?
- Comment mon propre état d'esprit et mes comportements peuvent-ils être facilitants lors des aléas de compétition ?
- Comment favoriser le bon niveau d'engagement et d'activation le jour J ?
- Comment accompagner le sportif dans le vécu de ses émotions ?
- Comment tirer des leçons des expériences ?

Mes questions d'entraîneur :

MON IDENTITÉ D'ENTRAÎNEUR

- Comment et en quoi mes attitudes, pensées, affects influencent mon travail, mes relations ?
- Comment identifier mes propres besoins et désirs vis-à-vis de mon engagement ?
- Comment mettre à jour ma vision et représentation de ce qui anime les jeunes générations ?
- Comment j'agis et réagis en contexte de « crise » ?
- Comment j'agis et réagis face au « risque » ?
- Comment identifier mon type de profil en tant qu'entraîneur et/ou sélectionneur ?
- Comment identifier et définir la nature de mes relations avec le sportif ?
- Comment mes postures d'entraîneur et de sélectionneur peuvent-elles influencer sur ma relation avec les sportifs et/ou le staff ?

Mes questions d'entraîneur :



LA DÉFINITION DU CADRE

- Comment gérer le dilemme entraîneur/sélectionneur quand il se pose ?
- Comment définir les rôles et poser les règles de fonctionnement au sein du dispositif de haut niveau ?
- Comment s'assurer que les règles sont clairement identifiables, acceptées et comprises par les sportifs et les membres de mon staff ?
- Comment le lien entre les sportifs et l'institution est-il formalisé ?
- Comment la définition d'un cadre joue-t-elle sur la performance ?
- Comment créer un contexte porteur vers la performance ?

Mes questions d'entraîneur :

ÉVÉNEMENTS DE PARCOURS

- Comment l'entraîneur peut-il repérer des signes psychologiques d'alerte afin de prévenir certaines blessures ?
- Comment repérer des blessures et/ou troubles d'origine psychologique ?
- Comment accompagner un sportif blessé ?
- Comment la blessure d'un sportif peut-elle aussi m'impacter ?
- Comment prendre en compte les événements de vie d'un sportif ?
- Comment aider un sportif à se maintenir en dynamique de performance après un exploit sportif ?
- Comment aider un sportif à rebondir après un échec ?

Mes questions d'entraîneur :

PROJET

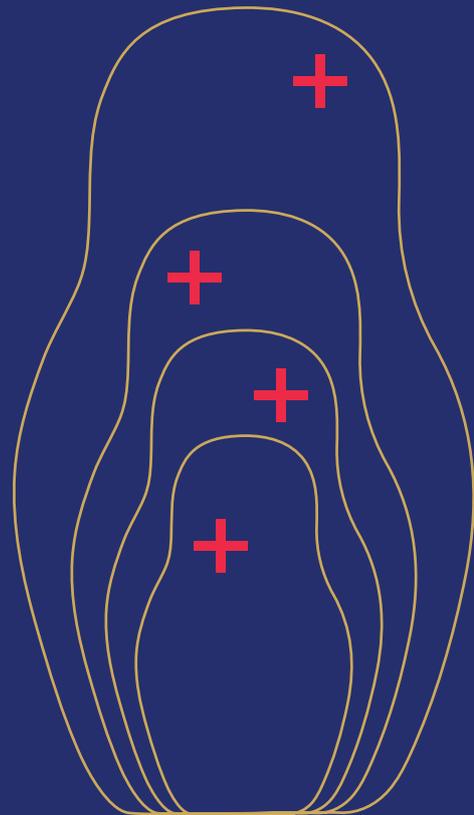
- Comment appréhender la réalité du projet du sportif ?
- Comment mesurer l'adéquation du projet du sportif avec le mien ?
- Comment apprécier l'évolution de son degré d'autodétermination ?
- Comment interagir avec les autres parties prenantes du projet du sportif (parents, staff...) ?
- Comment le soutenir dans les différentes composantes de son projet de vie ?
- Comment puis-je aider un SHN dans la construction de son projet de vie ?
- Comment savoir où commence et où s'arrête mon rôle d'entraîneur dans l'accompagnement du projet de vie du sportif ?

Mes questions d'entraîneur :

Les thématiques et les questions sont nécessairement interdépendantes, un peu à l'image de l'emboîtement des poupées russes les unes dans les autres. Une question pourrait revenir souvent à l'esprit d'un entraîneur, ou aux oreilles d'un responsable de cellule de performance, ou encore d'un formateur, par exemple : comment faciliter et individualiser les apprentissages/les exercices ? De cette simple question pratique, nous pouvons rapidement associer des pistes de travail, qui elles-mêmes feront écho à d'autres interrogations : la concentration, l'envie, la compréhension de consignes, donner du feed-back, maintenir un mode relationnel facilitant, etc.

Et, partant des compétences déjà acquises, l'entraîneur et/ou le formateur pourront élaborer un parcours de formation intégrant les différentes compétences en lien avec la question posée.

Les questions peuvent également émerger à partir d'études de cas, de situations concrètes et ciblées vécues par l'entraîneur.



J'ai 2 filles de 16 ans dont le niveau de performance baisse avec l'augmentation de l'enjeu. 15 jours avant un objectif, j'ai travaillé avec elles sur la définition de cet objectif en le mettant en mots et en sensations (visualisation). Une athlète exprime son potentiel lors de l'objectif et l'autre s'inhibe comme auparavant.

Cette problématique du décalage entre niveau d'entraînement et de compétition me questionne. J'aimerais être plus efficace dans mon diagnostic des problèmes rencontrés comme dans les réponses à apporter.

Mon/mes études de cas :

L'intérêt, pour l'entraîneur comme pour le formateur, de partir des questions d'entraîneur, et non pas seulement des concepts scientifiques, comme cela peut se faire traditionnellement, est de faciliter le lien entre savoirs d'expérience et savoirs théoriques et de donner du sens aux apprentissages, en partant de ses besoins pratiques. Partir des expériences de l'entraîneur peut faciliter l'intégration nécessaire des concepts scientifiques, à la fois parce qu'ils

lui apportent un éclairage direct sur ce qui le questionne, mais aussi parce que plusieurs questions peuvent renvoyer à un même domaine de connaissances, ce qui permet des rappels et facilite ainsi non seulement la réflexion sur sa pratique mais aussi l'ancrage des savoirs utiles.

La démarche de conception d'une formation des entraîneurs à la dimension mentale proposée dans la suite de ce livret s'inscrit dans cette perspective.

I Les 6 grands domaines de compétences à développer par l'entraîneur

L'entraîneur qui s'inscrit dans un parcours de formation vient pour conforter ou renforcer ses compétences, ou encore en acquérir de nouvelles. Selon Guy Le Boterf (2008), la compétence ne se limite pas à la somme des savoirs, savoir-être et savoir-faire dont on dispose. Être compétent, c'est être capable d'agir et d'être efficace dans une activité à réaliser, en mobilisant de manière appropriée les ressources qui sont directement utiles à l'activité. Partir, en formation, de ce qui rythme l'activité de l'entraîneur dans une temporalité à l'échelle d'une carrière, d'une saison ou encore des transitions qui ponctuent le parcours d'un sportif peut faciliter l'identification par l'entraîneur des compétences sur lesquelles il peut se reposer (actions sur lesquelles il est efficace) et celles qu'il peut renforcer ou acquérir (actions sur lesquelles il se sent en inconfort ou en doute de son efficacité).

C'est dans cette perspective que 6 fiches « Domaines de compétences » ont été élaborées, correspondant chacune à une action « repère » de l'activité de l'entraîneur qui tend à revenir de manière cyclique tout au long du parcours de performance des sportifs qu'il entraîne, à savoir :

1. J'imagine.
2. Je crée.
3. Je m'engage.
4. J'organise.
5. J'agis.
6. Je régule.

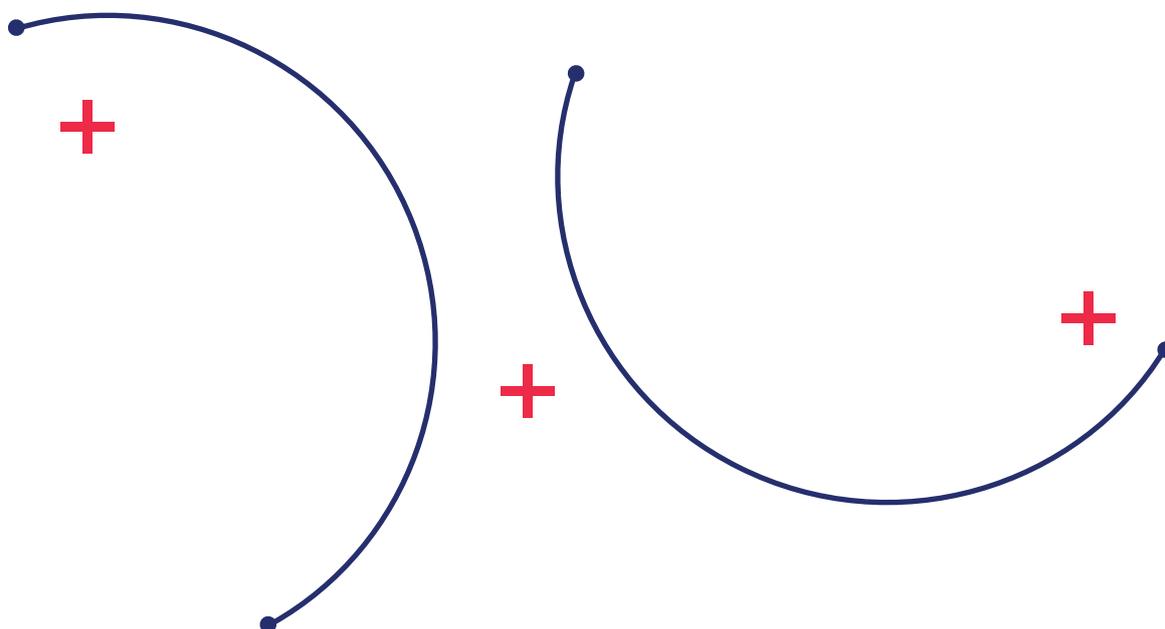
Chaque fiche comporte trois cadres correspondant chacun aux :

- activités associées au domaine (ce à quoi l'entraîneur consacre son temps, son action) ;
- capacités de l'entraîneur pour accomplir son action ;
- compétences qu'il exprime dans l'action.

Le plus souvent, les formations portent essentiellement sur des questions en lien avec le développement des compétences et habiletés des sportifs et la question des besoins de l'entraîneur tend à être éludée. Les fiches proposées sont volontairement construites autour de l'entraîneur et de son activité qui, bien évidemment, est interconnectée avec celle des sportifs qu'il entraîne. Pour cette raison, le cadre des compétences distingue deux axes de compétences pour l'entraîneur :

1. **Les compétences de l'entraîneur pour lui-même (agir efficacement).**
2. **Les compétences que l'entraîneur doit mobiliser pour le sportif (contribuer à ce que le sportif agisse efficacement).**

Comme pour les questions d'entraîneur, le contenu des fiches n'est pas exhaustif et peut être enrichi par les entraîneurs ou les formateurs au fur et à mesure qu'émergent de l'analyse de l'activité des questions, problématiques ou besoins associés à chaque domaine.

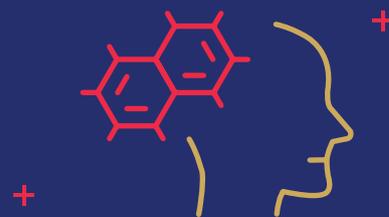


Domaine 1 : «j'imagine»



ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<p>L'entraîneur questionne le sportif ou le collectif au sujet de son rêve. Il l'aide à le formaliser, à le verbaliser. Il relève avec discernement l'adéquation entre le rêve du sportif et de ses ressources. Il est le médiateur entre le rêve et la réalité. Il doit entretenir le rêve sans jamais le «tuer». (Alchimiste) Il identifie la nature/origine du rêve, voire son absence et agit en les intégrant dans son cadre professionnel.</p> <p>Ce qui implique des capacités :</p> <ul style="list-style-type: none">■ D'écoute active et de questionnement■ D'ouverture d'esprit et de créativité■ De faciliter la libération de la parole■ Prendre du temps pour l'écoute : être disponible physiquement et mentalement■ De prise de recul sur ses propres rêves■ De non-jugement■ À être inspirant, donner envie	<p>Compétences pour l'entraîneur :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Mener un entretien individuel en utilisant les questions ouvertes, des questions de précisions, des relances, de la reformulation, etc.■ Créer les conditions d'une relation de confiance.■ Développer une connaissance de soi (de ses filtres, préférences, valeurs, zones d'ombre, challenges, ses croyances aidantes ou limitantes...) facilitant l'acceptation de la pluralité d'investissement motivationnel du sportif.■ S'extraire au mieux de ses interprétations <i>a priori</i>.■ Mettre en pratique les enseignements des théories sur l'autodétermination.■ Utiliser dans sa communication les principes de la communication non violente.■ Être capable de continuer à rêver et rester inspirant.■ Constituer un réseau de professionnels à solliciter le cas échéant.■ Identifier les émotions associées aux rêves (peur, crainte, appréhension, joie, rêve, excitation, hâte...) et les intégrer dans l'entretien individuel. <p>Compétences à mobiliser par l'entraîneur pour le sportif :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Libérer la créativité et la parole en groupe en utilisant des techniques d'animation actives.■ Accompagner le sportif à développer sa connaissance de lui-même (filtres, préférences, valeurs, zones d'ombre, challenges, croyances aidantes et/ou limitantes).■ Envisager les ressources à développer et leur potentiel de développement au regard de leur rêve.■ Aider le sportif à identifier et associer ses ressentis en lien avec le rêve.■ Identifier et valider les ressources acquises du sportif au regard de leur rêve.■ Envisager l'ensemble des possibles.

Domaine 2 : « je crée »



ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<p>Il prend le temps d'écouter sans juger et d'entendre le projet du sportif. Il l'accompagne dans sa projection. Il guide le sportif dans l'élaboration de son projet. Il aide à le décrire, l'identifier, le formaliser. Il accompagne le sportif dans la mise en œuvre de son projet. Il est garant du cadre co-construit : sécuriser pour créer.</p> <p>Ce qui implique des capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ D'écoute active et de questionnement ■ À faire émerger les valeurs du sportif ■ De discernement, de sens critique ■ De prise de recul sur le rêve du sportif en relation avec l'environnement et le contexte, pour le transformer en projet ■ De disponibilité, d'échanges et de communication ■ D'ouverture au changement et à l'évolution du projet du sportif ■ De médiation et de mise en relation ■ De transmission de valeurs, d'un idéal, de lois 	<p>Compétences pour l'entraîneur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reformuler. ■ Utiliser et maîtriser différentes méthodologies de projet. ■ Utiliser des méthodes de fixation d'objectifs. ■ Conduire un entretien, mener des briefings et des débriefings dans le cadre de l'élaboration et l'adaptation du projet du sportif. ■ Créer les conditions d'une communication régulière (formelle et informelle). ■ Identifier les ressources humaines et matérielles au sein du système pour accompagner l'athlète dans la création et la réalisation du projet. ■ Poser avec les différents acteurs (famille, sportif, staff) le périmètre de son rôle et de sa place dans le projet du sportif. <p>Compétences à mobiliser par l'entraîneur pour le sportif :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'aider à se fixer des objectifs opérationnels en adéquation entre le rêve et la réalité. ■ Encourager une communication régulière (formelle et informelle). ■ Faciliter l'identification par le sportif de ses besoins, ressources et les spécificités de son environnement. ■ L'aider à être acteur dans l'identification et la formalisation de son projet

Domaine 3 : « je m'engage/je suscite l'engagement »



ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<p>Il crée les conditions d'une synergie entre tous les acteurs du projet. Il permet l'identification par le groupe et chaque sportif des ressources essentielles à l'accomplissement du projet. Il est inspirant et donne envie au sportif et au staff de s'engager.</p> <p>Ce qui implique des capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ À être moteur ■ À développer une posture conquérante ■ À entreprendre et à persévérer ■ Être ouvert, disponible psychologiquement ■ À entreprendre et à persévérer ■ Entretenir sa motivation ■ Créer les conditions de l'engagement ■ Donner du sens ■ Sécuriser, être protecteur ■ Être attentif au verbal/non verbal ■ À développer et maintenir des relations de qualité ■ À susciter le dépassement de soi et l'autodétermination ■ À oser 	<p>Compétences pour l'entraîneur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Développer et inspirer une vision positive de l'avenir. ■ Rester en accord avec ses valeurs, ses besoins, ses ressources... ■ Analyser régulièrement sa pratique. ■ S'enrichir d'autres pratiques. ■ Caractériser et organiser son propre engagement dans le temps. ■ Poser un cadre «sécurisant» et «autorisant». ■ Fédérer son équipe. ■ Lire, comprendre et utiliser les signaux discrets (staff, athlète, environnement...). ■ Maintenir un cap, y compris en cas de résistances et de pressions (staff, sportif, environnement...). ■ Créer les conditions pour favoriser l'autonomie. ■ Préserver l'identité du projet. <p>Compétences à mobiliser par l'entraîneur pour le sportif :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Créer et maintenir la qualité de la relation avec le sportif. ■ Développer et inspirer une vision positive de l'avenir. ■ Co-construire les objectifs avec le sportif. ■ Susciter les initiatives, faciliter l'autonomie du sportif. ■ Identifier et entretenir les différents leviers de motivation. ■ Caractériser, organiser l'engagement des sportifs dans le temps. ■ Lire, comprendre et utiliser les signaux discrets (staff, sportif, environnement). ■ Identifier et adapter son style de leadership aux sportifs et aux situations. ■ Poser un cadre «sécurisant» et «autorisant». ■ Stimuler l'engagement (psychologie positive, posture positive, feed-backs).

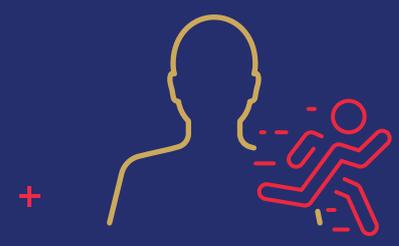
Domaine 4: «j'organise»



ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<p>L'entraîneur construit un modèle d'organisation durable et optimal pour son équilibre et pour la performance. Il aide le sportif à construire une organisation facilitatrice pour son entraînement et sa performance, tout en respectant son équilibre. Il responsabilise le sportif en contribuant à l'intégration de ses besoins et des compétences interpersonnelles disponibles.</p> <p>Ce qui implique des capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ D'écoute ■ De soutien ■ D'orientation, de proposition, de guidage ■ De non-jugement et de prise de distance ■ De médiation ■ De construction et d'animation d'un réseau ■ À faire confiance à autrui et se faire confiance ■ De projection, d'anticipation et d'adaptation ■ À gérer les temps inhérents à la production de performance ■ De structuration, de planification et de programmation ■ De formalisation ■ De prise de décision 	<p>Compétences pour l'entraîneur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Lire, appréhender et analyser l'environnement. ■ Identifier et s'appuyer sur le contrôlable et le maîtrisable. ■ Construire, encadrer et animer un staff. ■ Savoir déléguer au sein d'un staff. ■ Éduquer, informer sur une hygiène de vie nécessaire au projet haut niveau. ■ Formaliser les ressources et les compétences de chacun et les mutualiser dans l'intérêt du sportif et de la performance. ■ Maîtriser la méthodologie de projet. ■ Développer une connaissance de soi : de ses besoins, de ses modes de fonctionnement et de son mode préférentiel de son leadership. ■ Anticiper et prévoir. <p>Compétences à mobiliser par l'entraîneur pour le sportif :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mener un entretien individuel en utilisant des questions ouvertes, des relances, de la reformulation. ■ Identifier/anticiper des situations à risque et les réactions possibles des sportifs et chercher des réponses adaptées pour chacun. ■ Composer avec des personnalités et des besoins différents au sein du groupe.

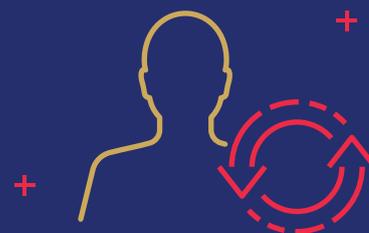


Domaine 5 : «j'agis»



ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<p>Il identifie les besoins et les ressources du sportif. Il aide le sportif à apprendre par lui-même dans la réalisation de sa performance. Il facilite la production de performance par le sportif. Il contribue à l'autonomie du sportif. Il s'adapte aux différences interindividuelles. Il capitalise sur les expériences au service du présent et du futur. Il apprend au sportif à s'entraîner.</p> <p>Ce qui implique des capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ D'écoute active et de questionnement ■ D'observation et d'adaptation ■ De communication ■ De collaboration ■ De connaissance de soi et des autres dans l'action ■ De leadership ■ D'oser et de prendre des risques ■ Maintenir le cap tout en s'adaptant 	<p>Compétences pour l'entraîneur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Constituer et animer un réseau de professionnels. ■ Développer des capacités d'écoute et d'empathie. ■ Développer une connaissance de soi et des autres pour mieux intervenir. ■ Maintenir et renforcer son sentiment de compétence et celui du sportif. ■ Gérer ses émotions et son énergie (avant, pendant, après). <p>Compétences à mobiliser par l'entraîneur pour le sportif :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Co-déterminer des objectifs orientés sur l'action. ■ Utiliser des outils de préparation mentale à l'entraînement et dans son coaching (cf. chapitre 1 : le socle commun d'éducation à la dimension mentale). ■ Utiliser les principes de feed-back et de renforcement positif. ■ Adapter sa pédagogie et les contenus d'entraînement aux spécificités des sportifs. ■ Savoir briefe, débriefe. ■ Mener un entretien individuel en utilisant les questions ouvertes, des questions de précisions, des relances, de la reformulation, etc. ■ Entretenir un climat motivationnel facilitant l'engagement, la persévérance et la performance, le plaisir et le bien-être. ■ Renforcer le sentiment d'appartenance au groupe pour le sportif. ■ Aider le sportif à gérer ses émotions et son énergie (avant, pendant, après).

Domaine 6 : « je régule »



ACTIVITÉS	COMPÉTENCES
<p>Il lit et analyse l'environnement. Il amène le sportif à savoir s'autoévaluer. Il sécurise ce qui est sous son contrôle. Il s'adapte aux événements de la vie du sportif. Il régule ses propres émotions et crée un climat émotionnel propice à la performance. Il permet de développer la capacité de résilience du sportif.</p> <p>Ce qui implique des capacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ De lecture et d'analyse de l'environnement ■ D'anticipation et de projection ■ De prise de décision rapide ■ À s'interroger et à apprendre des expériences et à renouveler son regard sur les situations ■ D'analyse des pratiques ■ À s'interroger sur ses principes de fonctionnement ■ De gestion émotionnelle ■ À s'inscrire dans une dynamique de formation ■ À réguler, si nécessaire, dans les trois temps de l'action (avant, pendant, après) 	<p>Compétences pour l'entraîneur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gérer et réguler ses ressources et son énergie. ■ Observer, analyser pour réguler. ■ Réaliser les ajustements nécessaires. ■ Gérer la différence générationnelle. ■ Trouver la juste distance relationnelle. ■ Gérer son image (intime et extime). ■ Préserver et nourrir son optimisme. <p>Compétences à mobiliser par l'entraîneur pour le sportif :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aider le sportif à gérer et réguler ses ressources et son énergie. ■ Adapter sa pédagogie et les contenus d'entraînement aux spécificités des sportifs. ■ Utiliser les modes de renforcement positif. ■ Entretenir un climat sécurisant. ■ Savoir quand brief, débrief. ■ Aider le sportif à être acteur dans la régulation. ■ Identifier et exploiter un environnement relationnel favorable. ■ Identifier et accueillir les émotions du sportif tout en conservant la bonne distance émotionnelle. ■ Aider le sportif à réguler ses émotions. ■ Favoriser et cultiver l'optimisme du sportif. ■ Sensibiliser le sportif à gérer son image (intime et extime).

L'ordre de présentation des fiches s'inscrit dans une temporalité possible des différentes étapes d'un parcours de performance sportive qui va du rêve du sportif à la réalisation, tout en comportant des périodes de régulation, qui peuvent amener à repenser l'organisation, ou encore à revisiter le rêve en fonction de l'évolution du parcours ou encore de la manière dont chaque sportif construit son rêve (certains grands champions ont rêvé dès l'enfance de devenir champions olympiques, d'autres ont élaboré ce rêve au fur et à mesure de leur progression dans la hiérarchie internationale). De la même manière, l'organisation découle de l'engagement pour certains, alors que pour d'autres, l'organisation précède l'engagement. L'entrée dans les domaines dépend donc avant tout des questions d'intérêt de l'entraîneur et des

compétences à développer sur lesquelles il souhaite plus particulièrement travailler.

Le tableau synoptique ci-dessous, qui regroupe sous forme de verbes génériques d'action les compétences inventoriées dans les fiches, montre qu'il est également possible d'aborder une même question dans différents domaines. Par exemple, un entraîneur qui souhaite se former à mieux prendre en compte les éléments de l'environnement de sa pratique (évaluer les conditions de sa pratique) pourra trouver matière à travailler cette question dans les domaines 1 (J'imagine), 3 (Je m'engage) ou 4 (J'organise). L'entrée en formation peut se faire également à partir des verbes génériques (ex. : responsabiliser le sportif).

DOMAINE	1	2	3	4	5	6
	J'imagine	Je crée	Je m'engage	J'organise	J'agis	Je régule
■ Compétences pour l'entraîneur						
■ Se connaître	★		★	★	★	★
■ Utiliser des outils/méthodes avérés	★	★	★	★	★	★
■ Évaluer les conditions de sa pratique	★		★	★		
■ Réguler son engagement	★		★		★	★
■ Travailler en réseau	★	★	★	★	★	
■ Compétences de l'entraîneur pour le sportif						
■ Individualiser	★		★	★	★	★
■ Communiquer	★	★	★	★	★	★
■ Observer/Écouter/Évaluer	★		★	★	★	★
■ Favoriser l'engagement		★	★		★	★
■ Former	★	★		★	★	★
■ Intégrer la composante émotionnelle	★		★	★	★	★
■ Nourrir la confiance	★		★		★	★
■ Responsabiliser	★	★	★		★	★

Chaque domaine peut ainsi être abordé l'un après l'autre, dans une formation initiale complète, par exemple, ou de manière indépendante. Quel que soit le mode d'entrée, le domaine traité permettra d'aborder un panel de compétences à mobiliser et des contenus de formation construits à partir des questions de terrain et enrichis de connaissances théoriques en lien direct avec ces questions. Cependant, il apparaît indispensable, en préalable à l'entrée en formation par les domaines, que l'entraîneur commence par une étape centrée sur la connaissance

de lui-même, indépendamment des sportifs qu'il entraîne. Ce préalable constitue un socle de base, une assise sur laquelle il pourra s'appuyer pour tirer ensuite le meilleur profit des formations par domaines dans lesquels il souhaitera s'engager. Se connaître, c'est savoir qui je suis en tant qu'entraîneur, mon identité, quelles sont mes croyances, quelles sont mes valeurs, quelles sont mes ressources ou encore quels sont mes besoins. Dans la partie suivante, trois outils d'aide à la connaissance de soi sont présentés à titre d'exemples.

I C'est quoi, être entraîneur ?

Pour aider l'entraîneur dans l'analyse de son identité, de ses croyances, valeurs, forces et vulnérabilités, de ses doutes éventuels, il peut être utile de s'appuyer sur des outils permettant de faciliter cette démarche d'introspection. Cette meilleure connaissance de soi aidera l'entraîneur à mieux définir ses besoins aux différents moments de la saison, de l'olympiade, de la carrière.

Différents types de questionnements, non exhaustifs, sont présentés en tant qu'outil pour mieux se connaître et se situer dans son cheminement dans le métier d'entraîneur. Cette étape est apparue comme un préalable important lors de l'élaboration des fiches par domaines et les échanges sur les différentes modalités possibles d'entrée dans les domaines. En effet, c'est à partir de l'identification de ses besoins que l'entraîneur pourra aller vers la formation la plus à même de lui apporter des contenus qui feront sens pour lui. Une meilleure connaissance de soi permet aussi d'agir davantage en conscience dans ses différentes activités d'entraîneur et peut «ouvrir la porte» vers le questionnement de sa manière d'agir et les avantages ou inconvénients que cela peut avoir selon les différentes situations professionnelles rencontrées.

Ces outils ne visent pas à valider des connaissances ou des compétences. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse. Les réponses sont propres à chacun, selon son identité, ses préoccupations du moment, sa prise de recul sur sa pratique, sa projection dans sa carrière. Elles peuvent également l'amener à se questionner sur ses interactions avec les sportifs ou encore les membres du staff.

Trois outils de questionnement sont proposés à titre d'exemple :

■ **Un outil préambule «Questions fondamentales»**

■ **Un outil «Métaphore du vélo»**

■ **Un outil «Questionnaire de Peretti» adapté au métier d'entraîneur**

Ces trois outils peuvent indifféremment être utilisés par l'entraîneur ou le formateur, soit en amont d'une démarche de formation, soit en ouverture d'une formation, ou, à tout moment propice à un travail d'introspection, dans le cours d'une formation, ou quand l'entraîneur souhaite prendre un peu de distance par rapport à sa pratique quotidienne et faire un point sur lui-même (ou, selon l'expression «lever le nez du guidon»).

Lors de l'utilisation de ces outils, certains entraîneurs sont d'emblée à même de répondre de manière précise et complète aux questions posées. D'autres peuvent se sentir plus en difficulté dans l'exercice pour écrire ou verbaliser leurs réponses. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils n'ont rien à exprimer. Pour eux, il peut s'avérer utile que cet exercice d'introspection ne se fasse pas en solitaire mais soit accompagné avec un formateur qui pourra aider l'entraîneur par des questions de relance, des demandes de précision, des questions d'ouverture (est-ce qu'il y a autre chose?), à mettre des mots sur ce qu'il a en lui.



Préambule: **«questions fondamentales»**

Ce questionnaire a été conçu chemin faisant au fil de formations à destination des entraîneurs, afin de faciliter une démarche d'introspection. Il invite l'entraîneur à se questionner sur ce qui le caractérise, sur ce qui fait sens pour lui dans le métier d'entraîneur, sur la manière dont il gère des situations typiques ou encore sur ses représentations ou ses relations au sein d'un staff.

Ces questions n'ont pas de «bonnes réponses»; elles visent surtout à faire se questionner l'entraîneur sur son positionnement; sa posture; ses motivations...

Les questions peuvent être traitées individuellement ou en (petits) groupes; avec ou sans restitution. Il n'y a pas forcément d'ordre.

1. C'est quoi pour toi entraîner ?
2. Quels sont tes points forts et si tu as des points faibles, comment les gères-tu ?
3. As-tu un ou des entraîneurs « modèles » ? En quoi sont-ils des modèles pour toi ?
4. Quel est ton meilleur souvenir d'entraîneur ?
5. Quelles sont tes valeurs d'entraîneur ?
6. Comment abordes-tu l'exceptionnel, comment gères-tu les imprévus ?
7. Penses-tu qu'il y ait des qualités indispensables pour entraîner ? Si oui, lesquelles ?
8. As-tu des doutes, en tant qu'entraîneur ?
9. Qu'est-ce que tu aimes dans la compétition ?
10. Pourquoi entraînes-tu ?
11. Qu'est-ce qui peut te déstabiliser en tant qu'entraîneur ?
12. As-tu des rêves d'entraîneur ?
13. As-tu des personnes-ressources ?
14. Quels sont les éléments clés de ton autonomie comme entraîneur ?
15. Avec qui aimerais-tu partager un bon résultat ?
16. As-tu des amis/rerelations chez les entraîneurs concurrents ?
17. Quelle est ta définition du staff ?
18. Comment envisages-tu la constitution et le travail avec un staff ?
19. Comment envisages-tu les fonctions d'entraîneur et de sélectionneur ?
20. Comment « durer » sur une carrière d'entraîneur ?
21. Souhaites-tu aborder/évoquer/compléter/ajouter un autre sujet ?

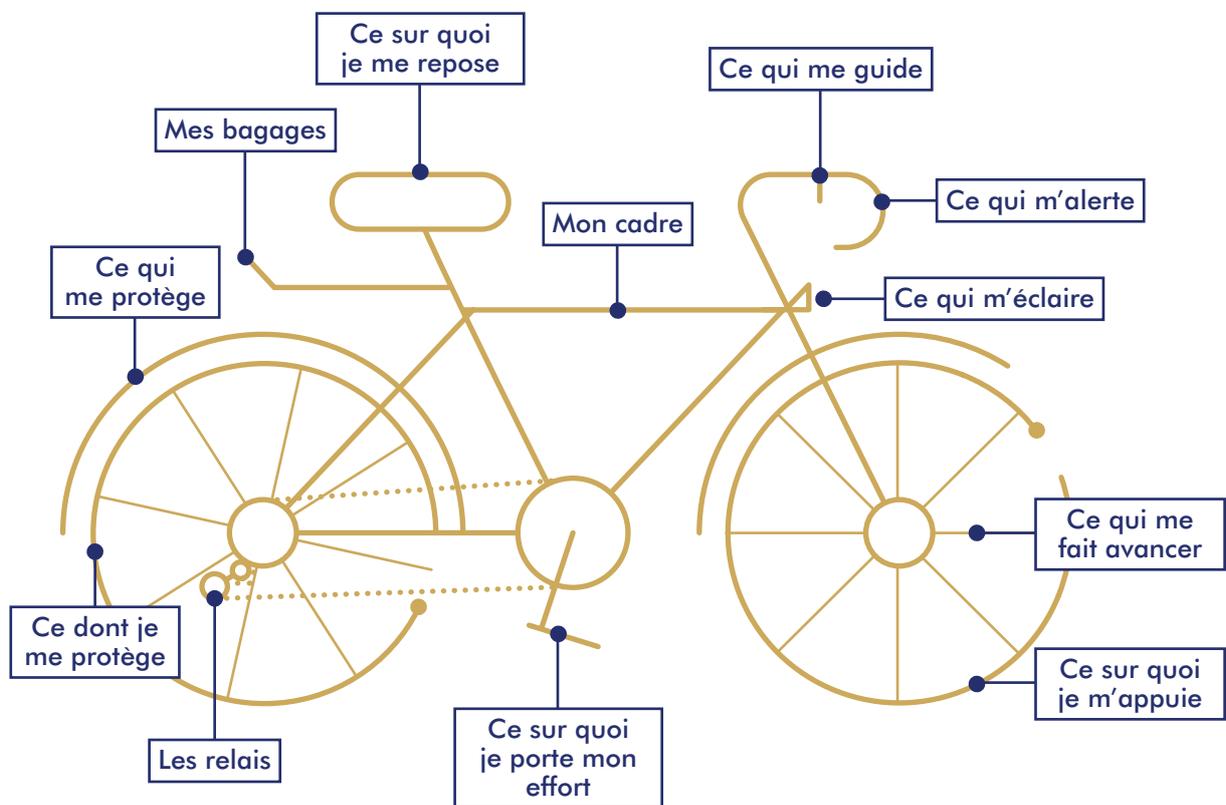


Préambule: «la métaphore du vélo»

La métaphore du vélo est un outil de coaching proposé par De Peretti, Boniface & Legrand dans l'ouvrage «Techniques pour communiquer», Hachette Éducation, 1994, p. 78.

L'usage de cet outil métaphorique facilite souvent l'expression verbale d'éléments parfois implicites/inconscients. Il permet non seulement de poser des mots mais également de s'interroger sur ces réponses qui émergent. Par exemple, si la réponse spontanée à «ce sur quoi je me repose» est «mon intuition», différents questionnements peuvent découler de cette réponse.

Il est intéressant de renseigner cet outil individuellement dans un premier temps, puis de partager les réponses de chacun en grand groupe. Ce temps d'introspection permet à chacun de s'enrichir de l'expérience des autres, de mieux appréhender son fonctionnement et de mieux connaître celui des autres membres du groupe et du staff s'il s'agit d'un travail collectif.



Les expériences d'utilisation de cet outil montrent qu'il peut y avoir des différences dans la manière dont les entraîneurs se saisissent de l'outil. Il n'est pas rare par exemple que les entraîneurs peu expérimentés se limitent pour chaque élément du vélo à la première réponse qui leur vient spontanément en tête. Les questions de relance du formateur permettent alors de faire un travail

plus en profondeur et facilitent la mise en perspective de l'ensemble des valeurs, croyances, ressources, fragilités qui orchestrent l'activité de l'entraîneur. Cela facilite aussi, quel que soit le niveau d'expertise, l'identification d'éléments à approfondir (par exemple, une difficulté à exprimer ce qui me guide) qui invitent à un travail plus approfondi sur la question.

I Préambule : **«questionnement entraîneur»**

Cet outil s'inspire directement du questionnaire de De Peretti, conçu dans une visée pédagogique plus que scientifique. Dans sa forme originelle, chaque proposition commence par «Éduquer, c'est». La consigne, pour celui ou celle qui répond au questionnaire, est de sélectionner :

- 2 affirmations avec lesquelles il est TOUT À FAIT D'ACCORD
- 4 affirmations avec lesquelles il est PLUTÔT D'ACCORD
- 8 affirmations qui le laissent INDIFFÉRENT
- 4 affirmations avec lesquelles il est PLUTÔT EN DÉSACCORD
- 2 affirmations avec lesquelles il est TOUT À FAIT EN DÉSACCORD

Dans le questionnaire de De Peretti, les réponses sont ensuite analysées selon une grille de lecture qui répertorie différentes postures de l'enseignant, que nous ne proposons pas ici, parce que l'outil étant détourné de sa fonction originelle, il y aurait un biais majeur, dans l'interprétation des résultats, à vouloir classer la posture de l'entraîneur.

Néanmoins, ce questionnaire peut être utilisé, en remplaçant «Éduquer» par «Entraîner», pour aider l'entraîneur à réfléchir sur ses valeurs, ses croyances et sa posture d'entraîneur, et faciliter, dans le cadre d'une formation, les échanges avec d'autres entraîneurs. L'entrée dans le questionnaire peut se faire de diverses manières, en adoptant la procédure d'origine, en répondant à chacune des questions pour développer son point de vue, ou encore en sélectionnant certaines questions pour des séquences de partage entre entraîneurs.

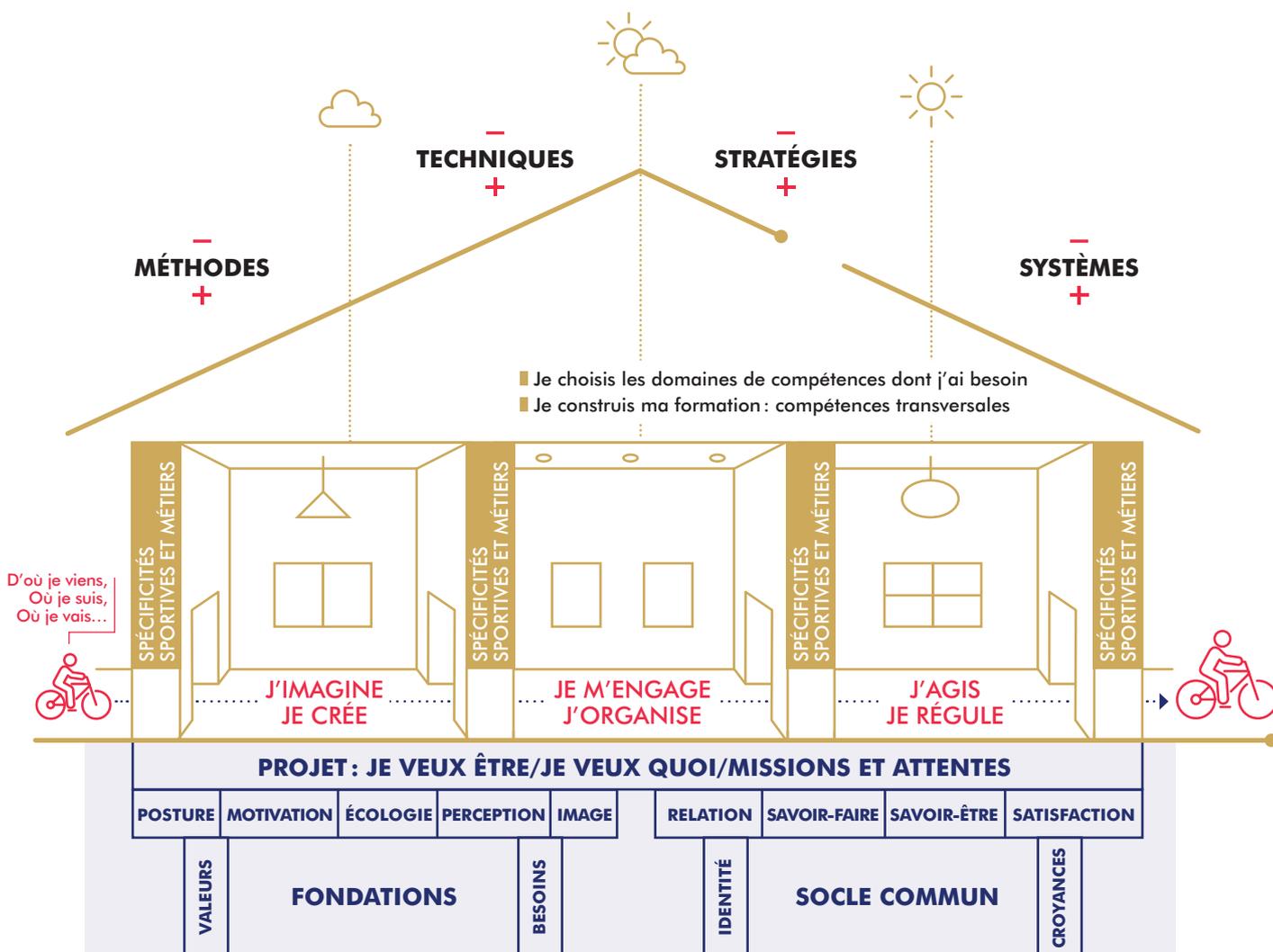
1	Entraîner, c'est savoir attendre.
2	Entraîner, c'est inculquer le sens du devoir.
3	Entraîner, c'est permettre aux possibilités d'une personne de se révéler.
4	Entraîner, c'est laisser faire.
5	Entraîner, c'est apporter les conditionnements qui faciliteront l'apprentissage de bonnes habitudes.
6	Entraîner, c'est donner l'exemple.
7	Entraîner, c'est communiquer en profondeur avec une personne pour l'aider à communiquer avec lui-même.
8	Entraîner, c'est savoir se taire.
9	Entraîner, c'est instruire.
10	Entraîner, c'est dresser.
11	Entraîner, c'est révéler les valeurs essentielles.
12	Entraîner, c'est entraîner à obéir.
13	Entraîner, c'est accompagner les démarches tâtonnantes des personnes pour qu'elles prennent davantage de hardiesse et de sécurité.
14	Entraîner, c'est présenter les modèles comportementaux fondamentaux.
15	Entraîner, c'est apporter les contraintes immédiates qui réfrènent les instincts et les pulsions anarchiques.
16	Entraîner, c'est provoquer inlassablement.
17	Entraîner, c'est aider progressivement une personne à affronter son angoisse et s'ouvrir aux autres.
18	Entraîner, c'est savoir bousculer.
19	Entraîner, c'est faire confiance.
20	Entraîner, c'est s'éduquer.

Éléments clés d'agencement d'un parcours de formation: exemples de modélisations

Comme vu précédemment, l'agencement d'une formation peut se concevoir à partir de différents modes d'entrée: des questions d'entraîneurs (ex.: comment être une plus-value en compétition?), un domaine de compétences (ex.: je régule), ou encore une thématique (ex.: favoriser l'engagement). L'importance de la connaissance de soi (identité, valeurs, croyances, ressources) comme préalable à l'entrée en formation a également été précisée. Mais il y a également d'autres facteurs à prendre en compte: la discipline sportive de l'entraîneur, les éléments contextuels (institutionnels, environnementaux, temporels) dans lesquels s'inscrit la pratique de l'entraîneur, le niveau d'expertise des sportifs qu'il entraîne ou encore son propre niveau d'expertise sur la dimension mentale. Or, il convient, dans une démarche de formation, de ne pas vouloir tout

traiter à la fois, mais de ne pas occulter des éléments importants. Avoir une vue d'ensemble des différentes composantes à prendre en compte dans une démarche de formation peut constituer une aide pour le formateur dans la structuration de son offre de formation. Elle peut aussi aider l'entraîneur, dans son choix de formation, en fonction de son niveau d'appropriation de la dimension mentale dans sa pratique d'une part, et des questions ou problématiques qu'il souhaite plus particulièrement aborder en formation d'autre part.

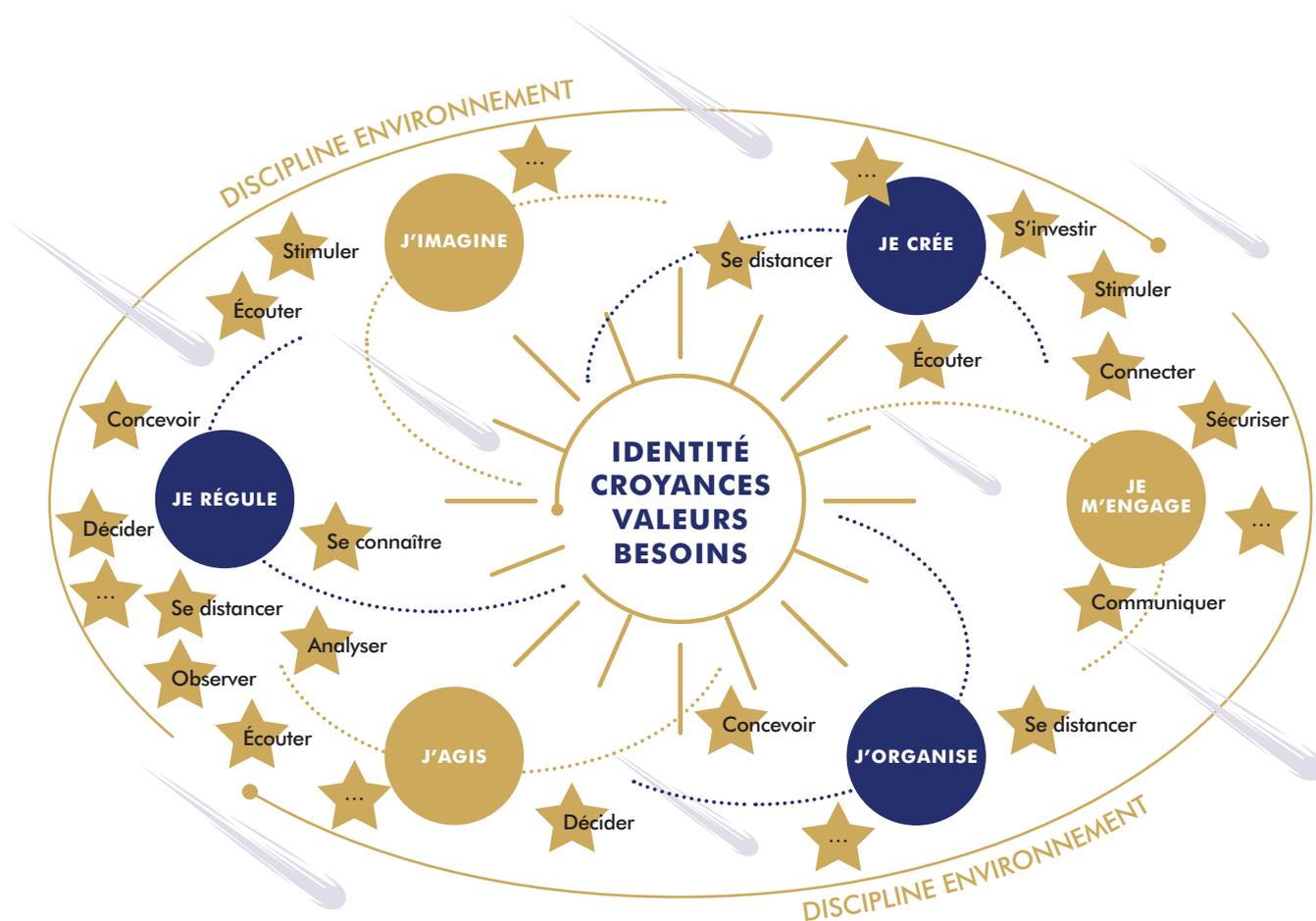
C'est dans cette perspective systémique que sont proposées à titre d'exemple trois modélisations (maison, galaxie, arbre) de ce qui peut constituer l'ossature d'un programme de formation. Ces modélisations sont en quelque sorte des tables d'orientation pour l'entraîneur



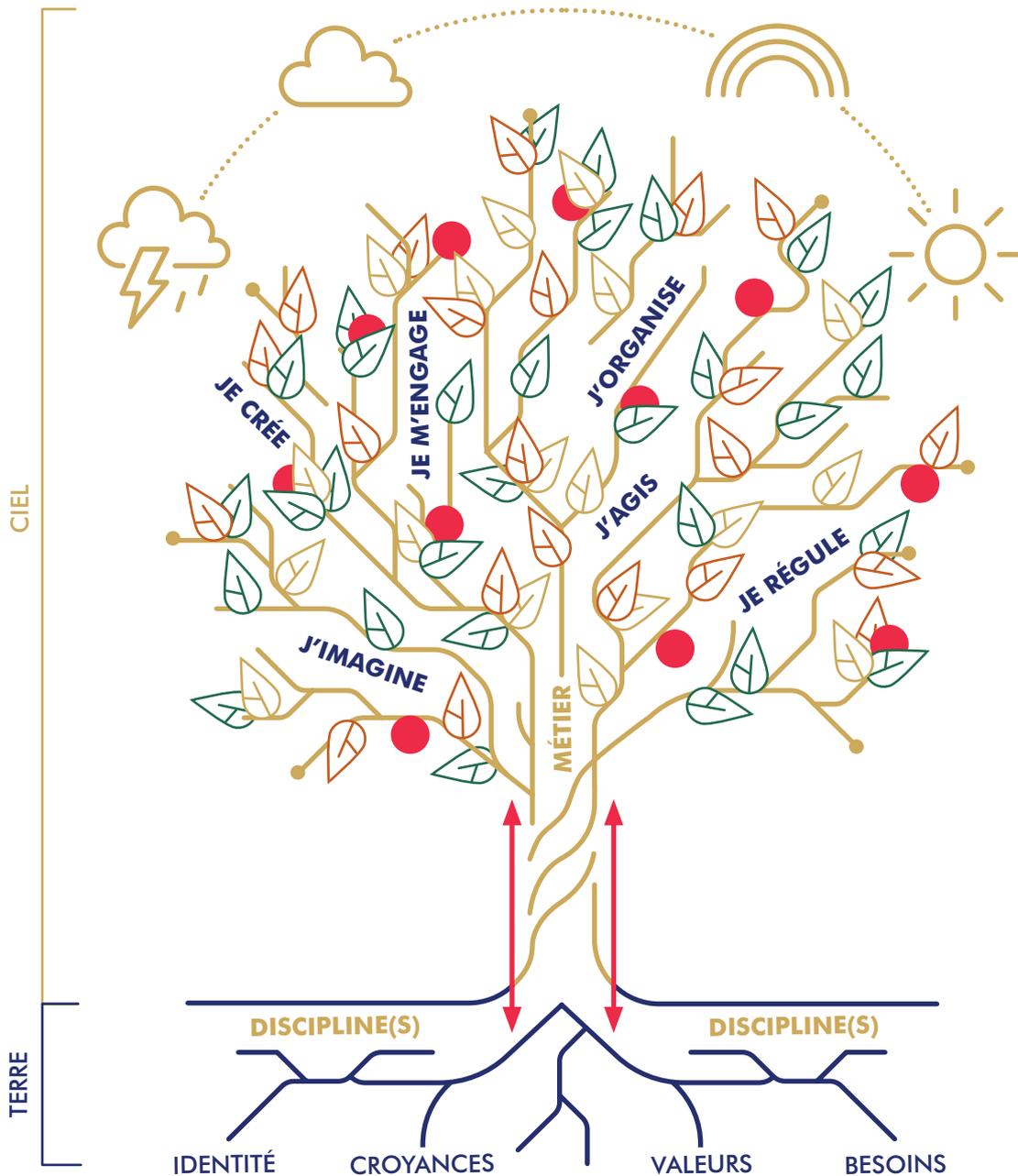
Maison comme processus d'intégration et de formation à la dimension mentale dans le métier d'entraîneur.

et pour le formateur. Quelle que soit la modélisation, on y retrouve les mêmes repères ou balises clés: un socle de base commun (identité, valeurs, croyance, ressources), les six domaines de compétences (j'imagine, je crée, je m'engage, j'organise, j'agis, je régule), les thèmes possibles d'entrée (ex. : évaluer), la discipline, l'environnement. Revisiter régulièrement ces modélisations peut aider à la prise de distance (faire le point sur «où j'en suis») et ouvrir de nouvelles pistes d'approfondissement.

Pourquoi trois modélisations et non pas une seule? Parce que, s'agissant d'une représentation visuelle, il est important que cette représentation soit parlante pour celui ou celle qui l'utilise. Or, les travaux du groupe ont confirmé que la perception des modélisations (parlante/non parlante) diffèrait selon chacun. Ces modélisations ne sont donc que des exemples. L'entraîneur, le formateur et/ou l'ingénieur de formation pourront adopter l'une d'elles ou construire leur propre visuel.



Galaxie comme processus d'intégration et de formation à la dimension mentale dans le métier d'entraîneur.



■ Légende

Le Ciel: ce qui énergise

La météo: la diversité des conditions et contraintes/opportunités utiles à la fructification

Les fruits: résultat du processus de la formation

Les feuilles: les compétences spécifiques et transversales

Les branches: les 6 domaines de compétences

Le tronc: le métier > au regard de la dimension mentale/connaissance de soi



L'un nourrit l'autre

La Terre: ce qui nourrit

Le terreau: la discipline sportive > prendre racine dans la discipline

Les racines: le socle & la personne: valeurs, identité, croyances, besoins

Arbre comme processus d'intégration et de formation à la dimension mentale dans le métier d'entraîneur.

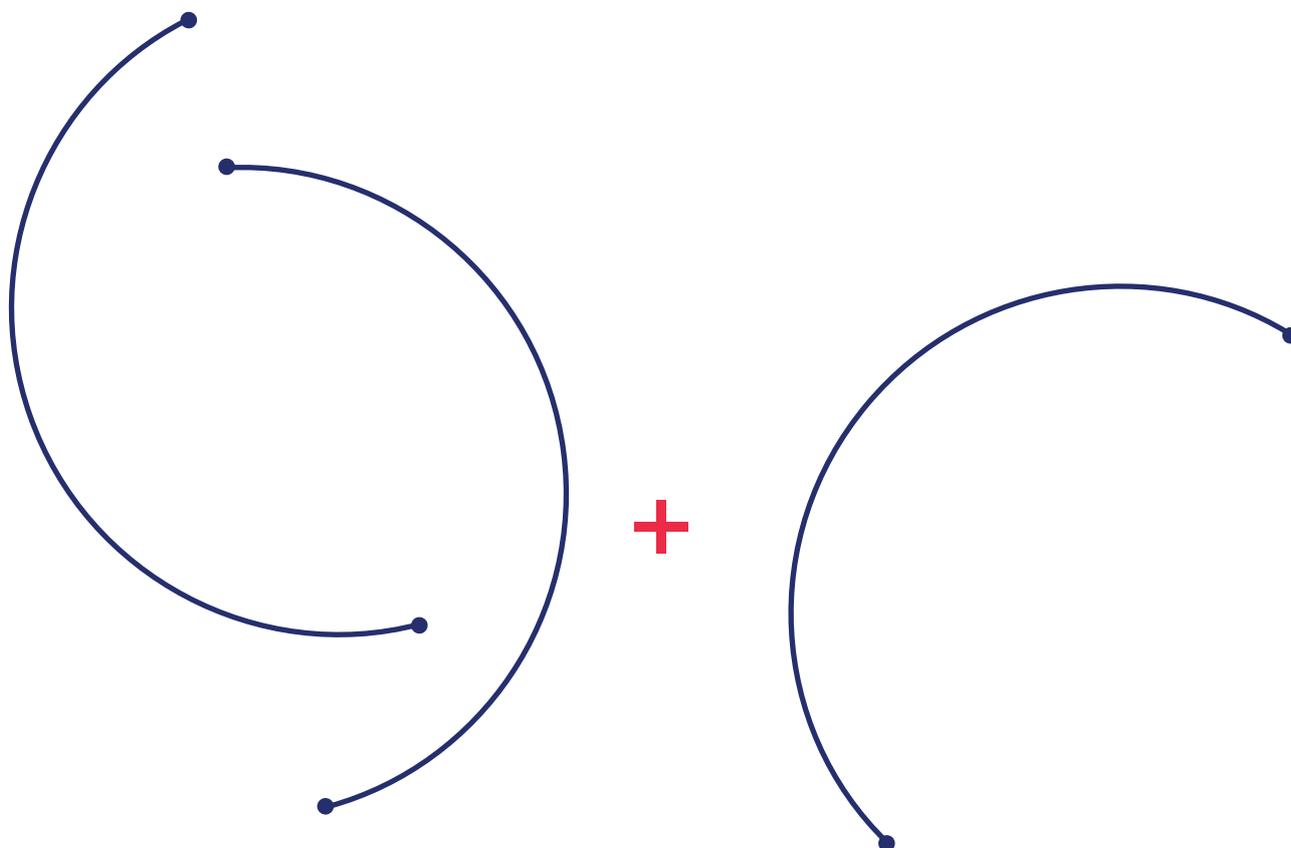
I Conclusion

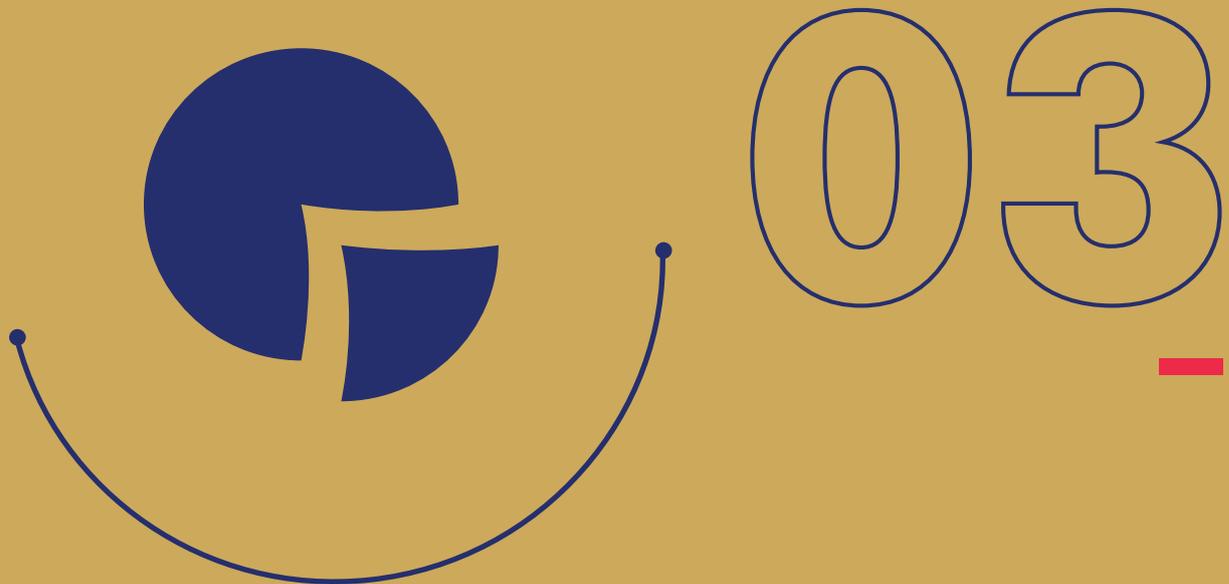
Les propositions développées dans ce livret partent du constat que la formation des entraîneurs à la dimension mentale n'est ni linéaire, ni unidirectionnelle, ni limitée dans le temps. Il est important de concevoir cette formation dans une perspective systémique, permettant différents modes d'entrée en fonction des expériences, des questionnements et des besoins des entraîneurs à différents moments de leur parcours. Elle est intégrée à leur pratique quotidienne. Elle est conçue comme un cheminement progressif tout au long de la carrière de l'entraîneur. Elle est ancrée dans une pratique réflexive de l'entraîneur sur son vécu, sur lui-même.

Cette perspective systémique constitue un point d'ancrage pour développer l'ossature d'un programme de formation. Les trois modélisations présentées à titre d'exemple dans ce livret proposent des repères, des balises à prendre en compte (socle commun, six domaines de compétences, thèmes possibles d'entrée, discipline de l'entraîneur), tant par les formateurs ou ingénieurs de formation que par les entraîneurs eux-mêmes. Une introspection régulière de l'entraîneur sur sa pra-

tique et sur lui-même, en vue de mieux se connaître, peut lui permettre de prendre du recul à un moment (où j'en suis?), en vue de définir ses besoins propres et les besoins des sportifs, et l'aider à prioriser ces besoins. Cette prise de recul peut permettre une projection sur l'avenir (où je veux aller?) et faciliter la fixation d'objectifs sur des temporalités différentes.

Le livret peut être lu (ou relu) dans un ordre propre à chacun, en relation avec les questionnements du moment pour l'entraîneur et/ou en relation avec les thèmes ou domaines que le formateur/ingénieur de formation souhaite adopter comme mode d'entrée. Dans une perspective de formation intégrée, l'entraîneur peut également visualiser et matérialiser son propre cheminement sur l'une des trois modélisations proposées ou sur une modélisation qu'il aura conçue lui-même. Le livret invite ainsi l'entraîneur et le formateur/ingénieur de formation à une lecture dynamique et évolutive, en lien avec les trajectoires professionnelles, les événements de vie et les réflexions des entraîneurs sur leur pratique.





+

**« LABS DE LA
PERFORMANCE »
PRATIQUES
PARTAGÉES POUR
UNE PERFORMANCE
AUGMENTÉE**

Par un fonctionnement de groupe, les Labs de la Perf visent à :

- Partager la/les visions du métier et (re)donner du sens à son activité ;
- Se mettre à distance des situations de crise ou à fort enjeu. Se ressourcer ;
- Développer un sentiment d'appartenance et «se retrouver» dans les expériences.

■ Les labs de la Perf s'adressent aux entraîneurs nationaux et à tous les acteurs d'un staff

L'origine de la demande peut être multiple et sera appréciée en fonction des participants.

En prenant un temps cadré pour s'autoriser à «s'arrêter et réfléchir», les Labs de la Perf proposent un processus de transformation qui favorise la prise de conscience des participants, de leurs actions et de leur posture, dans l'exercice de leur métier. L'idée est d'envisager des sujets et des situations soit sous l'angle du «problème», soit sous l'angle de la «solution»: partir du problème ou partir de sa résolution.

Les Labs de la Perf s'inspirent des approches issues de l'analyse des pratiques professionnelles, du co-développement et du co-coaching. Ils développent un travail sur l'expertise et son encadrement dans un but d'amélioration de la performance sportive. Les animateurs sont garants du cadre, c'est-à-dire des règles de confidentialité, de communication, de bienveillance, dont le respect permettra à chaque participant de se sentir en sécurité affective.

La mise en place du dispositif fait l'objet d'une contractualisation où seront précisés les informations relatives aux séances (nombre, dates, fréquence, rythme et durée), les règles de fonctionnement (par exemple, la confidentialité), le coût, les modalités de restitution, dans le but d'éclairer l'engagement des participants. Afin qu'opèrent des changements, s'observent des transformations, se renforcent des compétences, le dispositif mis en place, quel que soit le prescripteur, doit faciliter la fréquence des regroupements des participants, tant au plan financier que de leur disponibilité réelle. La mise en place d'un «Lab de la Perf» pourrait être le résultat d'un projet collectif, même si l'encadrement ne participe pas aux séances de travail du groupe.

Cette dynamique de travail est synthétisée par 6 fiches visant à expliquer le processus, ainsi qu'une 7^e fiche «Com» afin de communiquer dans les divers centres du réseau grand INSEP et les fédérations.

I Introduction

Les Labs de la Perf visent la performance des entraîneurs et leur staff pour améliorer la performance sportive.

« Les Labs de la Perf, des pratiques partagées pour une performance augmentée ».

S'enrichir des expériences de pairs / faire émerger à la conscience / produire du changement pour soi.

■ Ordre de lecture des fiches synthèses:

■ 1^{re} lecture suggérée: lab, pourquoi?

La **fiche n°1** explicite la **finalité des Labs de la Perf**, en précisant leur philosophie et les bases du dispositif: travailler sur la performance de l'encadrement pour améliorer la performance sportive.

■ 2^e lecture suggérée: lab, pour qui?

La **fiche n°2** définit l'**encadrement concerné par les Labs** et au-delà, les critères de convergence entre participants, en tant que déterminants probables des thèmes et enjeux abordés dans le Lab ainsi constitué.

■ 3^e lecture suggérée: lab, ce qui s'y joue

La **fiche n°3** interroge dans le détail le **processus à l'œuvre dans un Lab de la Perf**. L'expérience y est interrogée dans ses composantes relationnelle/communication, technique/technologique, organisationnelle/logistique et identité professionnelle.

■ 4^e lecture suggérée: lab, déroulement d'une séance?

La **fiche n°4** pose le cadre concernant le **déroulement d'une séance** d'un Lab, avec les étapes qui le rythment, la place des deux animateurs et leur latitude en termes de techniques utilisées sous leur responsabilité.

■ 5^e lecture suggérée: lab, organisation générale?

La **fiche n°5** envisage les **modalités** logistiques, temporelles et financières de participation à un Lab de la Perf, en tant que supports à sa bonne mise en œuvre.

■ 6^e lecture suggérée: lab, le déclencheur?

Enfin, la **fiche n°6** identifie les origines possibles de demande d'organisation d'un Lab de la Perf et propose en conséquence points de vigilance, préconisations et problématiques associés.

■ 7^e lecture suggérée: la fiche «Com»

Fiche de synthèse n°1

La finalité

La finalité d'un lab de la perf

De quoi parlons-nous ?

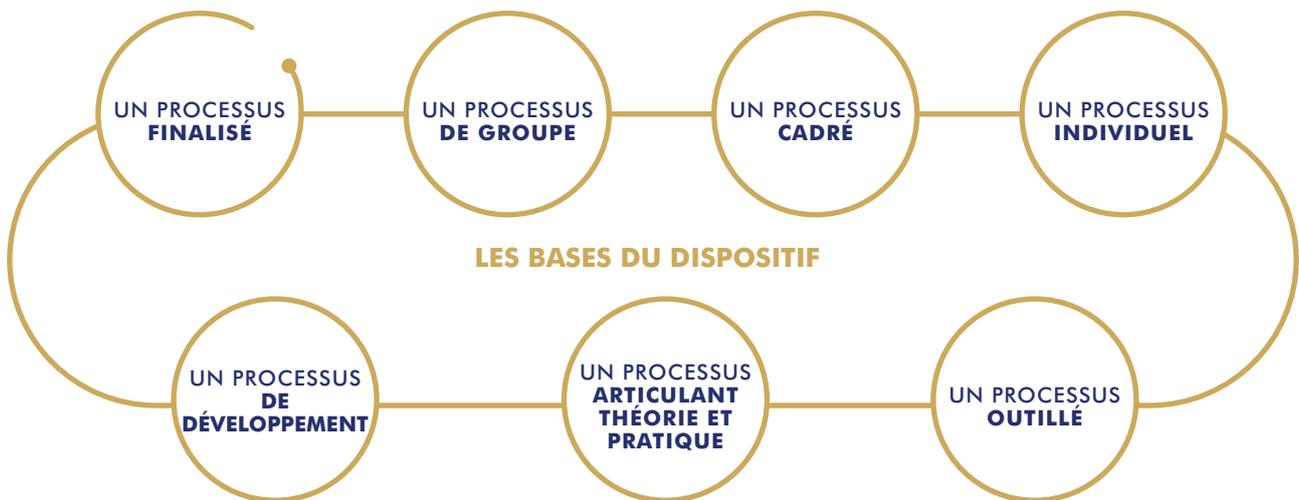
Sous l'appellation « Lab de la Perf », nous nous inspirons des approches issues de l'analyse des pratiques professionnelles, du co-développement et du co-coaching grâce à un travail sur la performance de l'encadrement, dans un but d'amélioration de la performance sportive.

- Partager la/les visions du métier, (re)donner du sens à son activité.
- Se poser - mettre à distance les situations de crise ou à fort enjeu. Se ressourcer.
- Développer un sentiment d'appartenance, se sentir en lien, « se retrouver » dans les expériences.

- Partager son vécu, ses réussites, ses échecs, ses doutes, ses émotions.
- Apprendre des autres, accepter la confrontation bienveillante.
- Mieux se connaître.
- Améliorer ses capacités de communication au quotidien, en situation de compétition.

- « S'arrêter et réfléchir ».
- Développer ses capacités d'analyse des situations professionnelles.
- Devenir plus efficace face aux défis à relever.

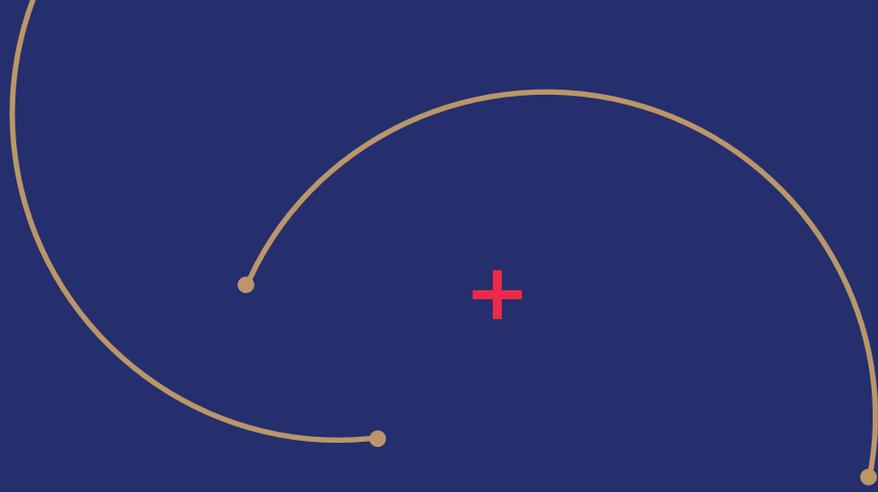
- Échanger sur sa pratique, exposer ses problématiques, travailler en autoconfrontation, initier le changement et mettre en place, autoévaluation.



- Accepter d'être accompagné pour mieux accompagner.
- Apprendre à écouter, s'exprimer dans la confiance et la confidentialité.
- Respecter son propre rythme d'apprentissage et celui des autres dans un calendrier de séances défini.

- Identifier des modalités d'action performantes et les « tester » dans sa pratique professionnelle.
- Apprendre avec et par ses pairs.

- Se remettre en question, développer une pensée « souple », créer de nouvelles approches, dans ses méthodes d'entraînement, dans sa relation aux sportifs, dans la gestion de son environnement professionnel.



Les préconisations (nos choix, nos présupposés, nos orientations...)

Un état d'esprit :

- On embarque
- On prend le large
- Ensemble dans un autre espace/temps
- Sans savoir où on va
- On doute
- On traverse des tempêtes
- On s'appuie les uns sur les autres
- Très vite on construit
- On tient le cap
- Le sens prend progressivement forme
- L'embarcation se transforme

Pour devenir une base solide...

Fiche de synthèse n°2

Les participants

Les participants

De quoi parlons-nous ?

Qui peut participer ?

- Les entraîneurs nationaux et régionaux.
- Les entraîneurs et responsables de pôle.
- Tous les acteurs du staff (manager, préparateur physique, préparateur mental, analyste vidéo, statisticien...).
- Le ou les prescripteurs.

Éléments de réflexion (points de vigilance, délimitations du champ des possibles, problématiques)

- Le «Lab de la Perf» s'inscrit dans la culture de l'activité et son écosystème : le rapport du participant à son milieu sportif, sa discipline, son écosystème, la culture de sa discipline, va conditionner son engagement et aussi sa manière d'interagir avec les autres participants.
- L'influence des rapports de pouvoir : l'ambition légitime de progresser est sans doute un moteur ; la crainte de s'exposer peut être une limite. La «protection du territoire» et le «désir de conquête», en compétence ou en territoire, posent une sorte de curseur de l'engagement, réinterrogé au travers du «Lab de la Perf».

Les préconisations (nos choix, nos présupposés, nos orientations...)

- Des participants qui souhaitent s'appuyer sur des rapports humains de qualité, «mieux se connaître», mieux apprivoiser les émotions échangées en rapport avec les mises en place pédagogiques, les prises de décision et les interactions professionnelles.
- Des participants de fédérations ou de disciplines différentes, souhaitant s'enrichir de la culture et de l'expérience sportives de leurs pairs ; notamment sur un même lieu, sur un même type d'établissement.
- Des participants qui se sentent reconnus, des professionnels qui ont une expérience avérée : l'objectif peut être le désir de gagner quelque chose et/ou de partager et d'échanger avec leurs pairs.
- Des participants qui ressentent des enjeux de territoire ou de population, qui sont sur un poste-fusible, ou qui sont primo-arrivants.
- Des participants issus de disciplines très «staffées», qui partagent déjà culturellement l'expérience du travail en groupe, et qui souhaitent trouver une dynamique plus constructive.
- Des participants issus de disciplines moins «staffées», voire en concurrence entre elles au sein d'une même fédération et qui cherchent à mieux identifier leur place et celles de leurs partenaires.
- Des participants qui utilisent des outils «technologiques». Certains sports - les sports collectifs notamment - utilisent de nombreuses données techniques qui peuvent être couplées : tracking GPS, données physio, vidéo... L'animation d'un tel «Lab de la Perf» pourrait demander des compétences techniques liées à la maîtrise des technologies évoquées.

| Fiche de synthèse n°3

Que se joue-t-il dans un Lab de la Perf ?

| Que se joue-t-il dans un Lab de la Perf ?

| De quoi parlons-nous ?

Nous considérons qu'au cœur du «Lab de la Perf» se joue un processus de transformation des savoir-être et des savoir-faire des participants. C'est en prenant un temps cadré pour s'autoriser à «s'arrêter et réfléchir» et à faire un pas de côté sans jugement sur soi ou sur ses pairs, que le processus de transformation favorise la prise de conscience des participants de leurs actions et de leur posture dans l'exercice de leur métier.

La prise de conscience amène un éclairage et permet la reconstruction, l'enrichissement, la modélisation de l'expérience en la verbalisant et en la confrontant aux regards croisés des autres participants «sous la direction» des animateurs.

Nous proposons l'idée de lire cette expérience au travers de 4 filtres dans le but d'une performance augmentée :

- Composante relationnelle et communication : comment communiquer en tenant compte des différences entre individus, contextes, temporalités ? Prendre conscience de ce qui empêche la relation à l'autre dans son activité professionnelle/améliorer la compétence relationnelle.
- Composante technique et technologique : comment se partagent, se co-construisent, se déconstruisent, se capitalisent des compétences «cœur de métier» spécifiques à chaque discipline ?
- Composante organisationnelle et logistique : comment est questionné, mis en œuvre, vécu, l'écart entre le travail prescrit et le travail réel ? Comment optimiser le système en adéquation avec ses ressources et contraintes (humaines, financières, temporelles) ?
- Composante identité professionnelle : développer sa capacité d'auto-élaboration. Prendre conscience des processus (motivations / valeurs / croyances / représentations / émotions) qui sous-tendent l'action et les décisions, pour mieux mesurer l'écart entre «le dire» et «le faire».

| Éléments de réflexion (points de vigilance, délimitations du champ des possibles, problématiques)

Un «Lab de la Perf» est un lieu où l'on parle de :

- ce que l'on fait et dont on ne parle pas habituellement parce que ça ne correspond pas forcément à ce qui est prescrit (différence entre travail prescrit et travail réel) ;
- ce qu'on souhaiterait faire et qu'on n'arrive pas à faire : «empêchements d'agir» et «idéal professionnel» ;
- ce qu'on fait et qu'on aimerait ne pas faire, ou ce qu'on fait sans vraiment avoir conscience qu'on le fait, qu'il soit plus confortable de ne pas le savoir ou que cet «agir» soit tellement «incorporé» qu'il n'est plus du tout regardé comme modalité de notre action.

Un «Lab de la Perf» n'est pas une unité de temps et d'espace pour faire exclusivement un partage de bonnes pratiques ni pour relater exclusivement un retour d'expérience. Un «Lab de la Perf» a également une dimension formative : quels que soient les outils utilisés, le principe est de proposer un apport équilibré entre la description de situations précises, l'analyse critique, l'intelligence partagée et la dimension formative ; l'objectif étant d'acquérir une nouvelle approche par le biais de l'ouverture, la souplesse et la mise en perspective.

| Les préconisations (nos choix, nos présupposés, nos orientations...)

Ne pas se limiter à des situations professionnelles inédites, perturbantes, critiques, engageant une réflexion et la nécessité de penser une remédiation dans des termes à définir. Traiter, proposer également des situations de réussite, très intéressantes pour analyser : «Comment cela se passe-t-il quand je réussis ?». Idée de proposer de traiter les sujets/situations soit sous l'angle du «problème», soit sous l'angle de la «solution» : partir du problème ou partir de sa résolution.

I Fiche de synthèse n°4

Comment animer un « Lab de la Perf » ?

I L'animation du « Lab de la Perf »

I De quoi parlons-nous ?

Il s'agit là de préciser :

- Le lien des animateurs avec les membres du groupe : doivent-ils être des pairs ou être totalement en dehors du champ professionnel des membres constitutifs du groupe ?
- La posture des animateurs : quelle influence joue le cadre de référence sur leur posture ? Quelle(s) posture(s) adopter pour accompagner au mieux le processus de développement des membres du groupe ?
- Les méthodes mises en œuvre : quel(s) outil(s) proposer ?
- Le processus mis en œuvre pour garantir la sécurité affective de chaque participant : existe-t-il des risques pour les membres du groupe ? Comment les identifier et les prévenir ?

I Éléments de réflexion (points de vigilance, délimitations du champ des possibles, problématiques)

Plusieurs questions se posent quant au lien entre les animateurs et les membres du groupe ; tout d'abord celle de leur intériorité ou de leur extériorité par rapport à l'institution à laquelle appartiennent les participants ; cette intériorité peut être partielle (même ministère, mais fédérations différentes...), les enjeux sont connus et vécus, favorisant le partage et l'empathie mais venant potentiellement perturber la distanciation des animateurs en les propulsant comme conseillers ou pairs des membres du groupe ; l'extériorité des animateurs, libérés des enjeux et d'une connaissance approfondie de l'institution, permet potentiellement de favoriser la posture de facilitateur avec un regard « naïf » et sans préjugés, avec toutefois le risque d'une méfiance des participants quant à leur capacité à comprendre et communiquer efficacement en raison du manque de culture du champ professionnel concerné ; *sera-t-on plus efficient en binôme ? À voir en amont avec la demande du groupe, de l'institution ?*

Les animateurs sont **garants du cadre**, c'est-à-dire des règles de confidentialité, de communication, de bienveillance... dont le respect permettra à chaque participant de se sentir en sécurité affective.

La posture de neutralité absolue n'existe pas, mais sa recherche veille à maintenir une écoute non directive et sans jugement pour faciliter la libre expression des participants ; les animateurs ne peuvent pas ignorer leur propre influence, ils doivent même travailler à la connaître, *peuvent-ils être efficaces sans agir en cohérence avec leur propre cadre de référence ?*

Concernant les méthodes, une des premières difficultés tient au foisonnement des dispositifs et des approches. *Peut-on se risquer à dire que la lisibilité et l'efficacité du dispositif dépendent de la façon dont les animateurs travaillent sur ce qu'ils en font eux-mêmes ?* Néanmoins des fondamentaux transversaux à l'ensemble des méthodes issues du co-développement, de la systémique, de l'analyse clinique, d'animation de groupe, sont identifiables dans le déroulé et les intentions de chaque étape.

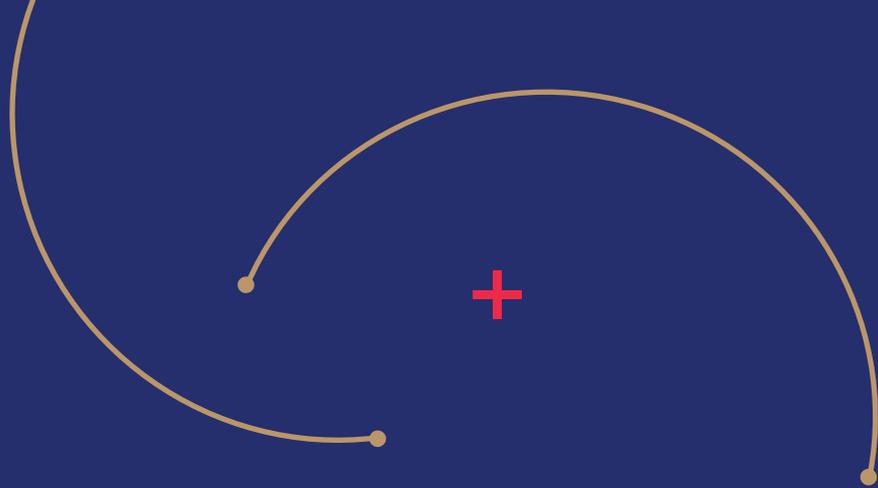
Le rituel de démarrage :

Les animateurs présentent au groupe les objectifs, les règles, les fonctions et le déroulement du « Lab de la Perf ». Chaque participant propose une situation professionnelle vécue : un problème rencontré, un défi relevé, un questionnement à propos de..., et qu'il nomme. Les animateurs négocient avec le groupe le choix de la situation ; ils répartissent le temps des différentes phases. Par la suite, ils peuvent également faire un retour-suite en lien avec les expériences partagées lors de la séance précédente.

Le temps de la narration (ou de l'exposé) et de l'écoute :

Les animateurs sont garants du temps et de la sécurité affective de chacun.

Un participant expose la situation professionnelle vécue. Les participants écoutent et prennent des notes.



Le temps des questions et des éclaircissements :

Les animateurs régulent les prises de parole ; ils peuvent intervenir pour recentrer, reformuler, réorienter les échanges, rappeler le cadre.

Les participants posent des questions au narrateur pour recueillir plus d'informations sur la situation exposée, le but est de «voir» l'ensemble de la «scène».

Le narrateur prend note des questions, peut demander des reformulations et répond s'il le souhaite à l'ensemble des questions.

Le temps de la réflexion et de la compréhension :

Chaque participant relit ses notes et, le cas échéant, réfléchit à la façon dont ce qui a été dit résonne pour lui. Ceux qui le souhaitent exposent leur compréhension de la situation à partir d'eux-mêmes et non d'une position de savoir ; on peut aller jusqu'à émettre des pistes à explorer dans la situation exposée.

Les animateurs favorisent l'écoute, recentrent, guident. Le narrateur écoute, prend des notes s'il le souhaite.

Le temps de la conclusion :

Le narrateur reprend la parole et réagit à ce qu'il a entendu et à telle ou telle hypothèse formulée, s'il le souhaite ; il clôt l'analyse de la situation professionnelle qu'il a exposée au groupe.

Les participants écoutent.

Les animateurs peuvent aller vers une généralisation, transposer la situation analysée à une famille de situations et l'éclairer par l'apport de contenus théoriques et conceptuels.

Les animateurs clôturent la séance par un retour partagé avec l'ensemble des participants sur le processus du Lab de la Perf, les «effets» du groupe, les glissements, les conditions pour développer un «savoir-analyser» les situations professionnelles.

Les préconisations (nos choix, nos présupposés, nos orientations...)

Pour aller vers un processus performant :

- Le recours à une technique semble indispensable pour éviter «le n'importe quoi» ou dépasser «les échanges conversationnels» ; le cadre proposé veut garantir à la fois la sécurité affective de chacun mais aussi permettre à chaque participant de coconstruire une «compréhension spécifique» de son «agir» professionnel.
- Le risque pourrait être de privilégier un investissement cognitif, d'aller vers trop de rationalisations et de passer à côté de la singularité de chacun ; dans le choix des situations amenées par les participants, aucun registre n'est à privilégier, donc ne rien s'interdire. La priorité doit cependant être donnée à un «récit subjectif».
- Les animateurs sont garants du processus qu'ils mettent en œuvre et doivent le maîtriser pour veiller aux glissements qui peuvent se produire, pour montrer par exemple la différence entre une analyse de cas centrée sur un problème et une analyse de situation centrée sur le rapport de la personne au problème...

Fiche de synthèse n°5

L'organisation

L'organisation

De quoi parlons-nous ?

Cette fiche précise les contours et les principes de mise en œuvre et d'organisation d'un « Lab de la Perf ». Elle comprend :

- Le format du groupe ;
- Les nombres, fréquence, rythme et durée des séances ;
- Les différents lieux de « pratique » ;
- Le type d'engagement des participants (présentiel/ distanciel) ;
- Le financement de la participation.

Éléments de réflexion (points de vigilance, délimitations du champ des possibles, problématiques)

La mise en place du dispositif fait l'objet d'une contractualisation :

Les informations relatives aux séances :

- Leur nombre ;
- Leurs dates ;
- Leur fréquence ;
- Leur rythme ;
- Leur durée.

Ceci dans le but d'éclairer l'engagement des participants. Le travail entre un intervenant et 1 ou 2 participants est hors champ des « Labs de la Perf » (registre de la supervision, de l'accompagnement, du coaching...).

Les préconisations (nos choix, nos présupposés, nos orientations...)

Le format du groupe : un « Lab de la Perf », dont le travail est nécessairement collectif, comprend entre 3 et 8 participants.

Les nombre, fréquence, rythme et durée des séances : le dispositif est proposé en cycles de 6 à 8 séances minimum ; chaque séance est espacée de 3 ou 4 semaines. La durée d'une séance oscille entre 2 et 3 heures. Elle peut atteindre la demi-journée selon le temps de déplacement des participants concernés.

Les différents lieux de « pratique » :

- Un lieu « neutre » : tous les lieux qui ne seraient pas des lieux d'entraînement ou de compétition, en premier lieu une salle de réunion mais aussi un lieu hors cadre ;
- Un lieu d'entraînement ;
- Un lieu de compétition.

Le type d'engagement des participants :

l'engagement est formalisé entre les animateurs et les participants. Ces derniers s'engagent à une présence continue en présentiel ou en visioconférence de manière exceptionnelle.

L'engagement est garanti par un cadre sécurisant et des échanges confidentiels.

Les animateurs agissent conformément aux règles déontologiques et la restitution des travaux du groupe faite au commanditaire du « Lab de la Perf » est anonymée. Les animateurs peuvent être amenés à faire des restitutions des séances.

Les « manières de faire » qui auront émergé des échanges dans le « Lab de la Perf » pourront être communiquées via les restitutions et communications externes. À l'inverse, les vécus personnels resteront confidentiels et partagés exclusivement entre les participants au « Lab de la Perf ».

Fiche de synthèse n°6

Qui formule la demande d'un « Lab de la Perf » ?

Origine de la demande

De quoi parlons-nous ?

Nous pouvons circonscrire l'origine de la demande de mise en place d'un « Lab de la Perf » à quatre grands champs d'action dans l'environnement du réseau grand INSEP :

- Une demande fédérale à l'échelon national, régional, émanant de la cellule de performance, de la formation des cadres, du responsable des équipes de France, etc.
- Une demande au sein d'un établissement (CREPS, INSEP, EN, etc.) sur proposition de la direction et/ou des services HN.
- Une demande du ministère ou de l'ANS.
- Autres...

Éléments de réflexion (points de vigilance, délimitations du champ des possibles, problématiques)

Quelle que soit l'origine de la demande, le public visé peut être aussi bien un collectif d'entraîneurs qu'un staff. La participation à un « Lab de la Perf » doit-elle être nécessairement volontaire ? Peut-elle être obligatoire ? Par exemple, dans le cas où le ministère, l'ANS ou une fédération viendrait à imposer dans la formation statutaire des agents, lors d'une première prise de fonction d'un poste d'entraîneur de pôle, la participation à un « Lab de la Perf ».

L'origine de la demande va inévitablement influencer le type d'organisation du « Lab de la Perf ». Les questions de facilité de regroupement et de fréquence ne se résoudreont pas aussi aisément pour un collectif d'entraîneurs nationaux d'une même discipline, avec un calendrier sportif identique, qu'avec un collectif d'entraîneurs de disciplines différentes issus d'établissements répartis sur l'ensemble du territoire, pour ne citer qu'un exemple. La participation ou non-participation du responsable d'équipe de France, du DTN, du chef de département haut niveau, du supérieur hiérarchique, etc., se doit d'être clairement posée et questionnée dès le début du projet de mise en place d'un « Lab de la Perf ».

Les préconisations (nos choix, nos présupposés, nos orientations...)

Afin qu'opèrent des changements, s'observent des transformations, se renforcent des compétences, nous sommes convaincus que le dispositif mis en place, quel que soit le prescripteur, doit faciliter la fréquence des regroupements des participants, du point de vue financier comme de celui de leur disponibilité réelle. Si, de par la proximité géographique des participants d'un même établissement, régularité et fréquence peuvent sembler plus faciles à observer, qu'en est-il pour des participants d'une même fédération répartis sur tout le territoire ? Le recours régulier à la visioconférence peut-il être une réponse acceptable et adéquate ?

La mise en place d'un « Lab de la Perf » devrait être le résultat d'un projet collectif, même si l'encadrement ne participe pas aux séances de travail du groupe. Car le piège serait que les participants au « Lab de la Perf » se mettent en mouvement dans un système qui ne joue pas le jeu de changements potentiels. Les différentes perspectives devraient être évoquées avec les porteurs de projet, ainsi que leurs rôles.

I Fiche « Com » n°7

Lab de la Perf : des pratiques partagées pour une performance augmentée

I Qu'est-ce que l'on gagne à participer au Lab quand on est entraîneur de sportifs de haut niveau ?

On gagne des rencontres avec de l'investissement et de la participation active. C'est une pratique profondément sociale et fondamentalement humaine, qui fait appel à l'intelligence collective et la développe.

On y gagne un attachement à une communauté et un sentiment de croître, de grandir, source de motivation.

On gagne à transformer ses pratiques professionnelles et à ne plus s'y prendre comme avant. On y gagne une optimisation du temps d'apprentissage et de l'efficacité dans ses réalisations.

On gagne à repenser son modèle de performance.

I Pour vous...

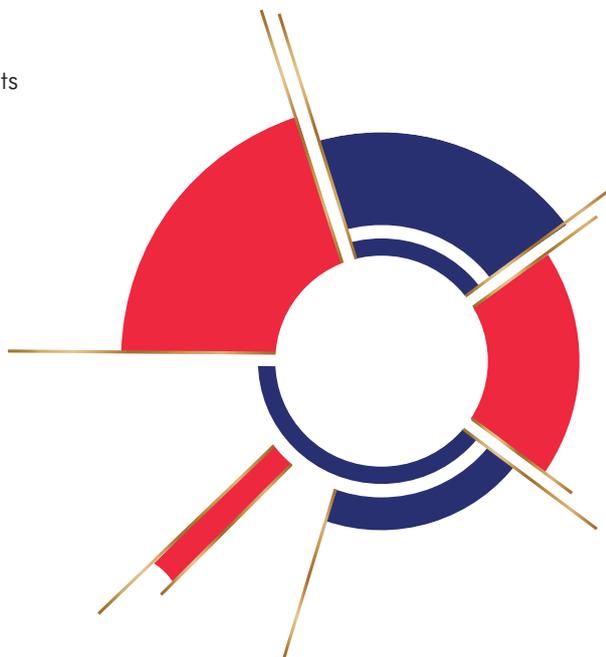
- Prendre du temps pour en gagner ensuite dans vos réalisations futures ;
- Interroger votre modèle de performance ;
- Porter un regard décalé sur vos habitudes et vos routines, en vous libérant de vos émotions ;
- Réorganiser la hiérarchie de vos objectifs ;
- Faire émerger à votre conscience, mettre des mots sur vos actions, à échanger, à faire émerger.
- Renforcer votre motivation ;
- Garantir un effet de maturation.

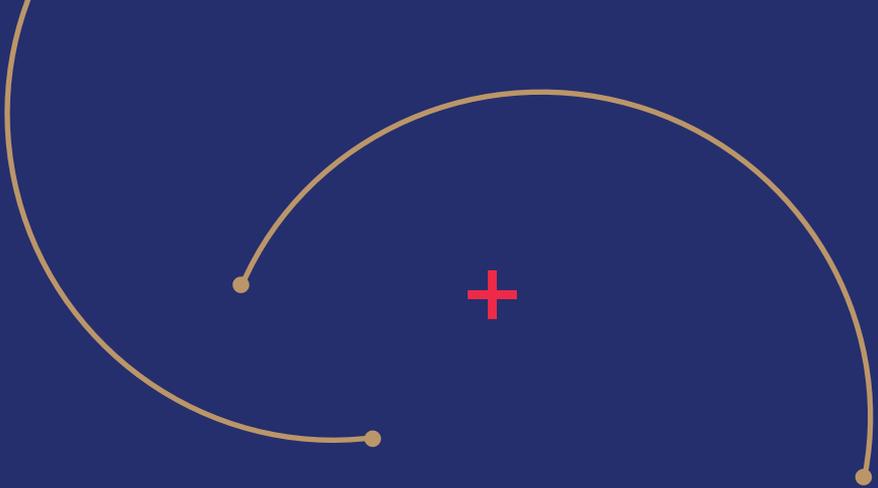
I Grâce aux autres...

- Vous enrichir de cultures et d'expériences d'entraînement jusqu'alors inconnues ;
- Participer activement à l'émergence et au développement de l'intelligence collective ;
- Partager dans un cadre bienveillant entre pairs et créer un réseau de personnes-ressources ;
- Relire ou rejouer dans le Lab des situations de travail pour les changer si besoin ;
- Produire du changement capitalisé dans le groupe.

I Pourquoi cette approche ?

- Parce que les transformations et les progrès sont capitalisés dans le groupe ;
- Parce que l'implication est plus complète, plus incarnée et plus totale, ce qui est différent des jeux de rôle, par exemple ;
- Parce que l'analyse s'inscrit davantage dans le temps et permet un effet de maturation.





3 bonnes raisons de ne jamais recourir au Lab de la Perf!

- 1. Parce que vous souhaitez perdre votre temps!
- 2. Parce que vous souhaitez rester un entraîneur immobile!
- 3. Parce que vous pensez que l'expérience des autres ne sert à rien!

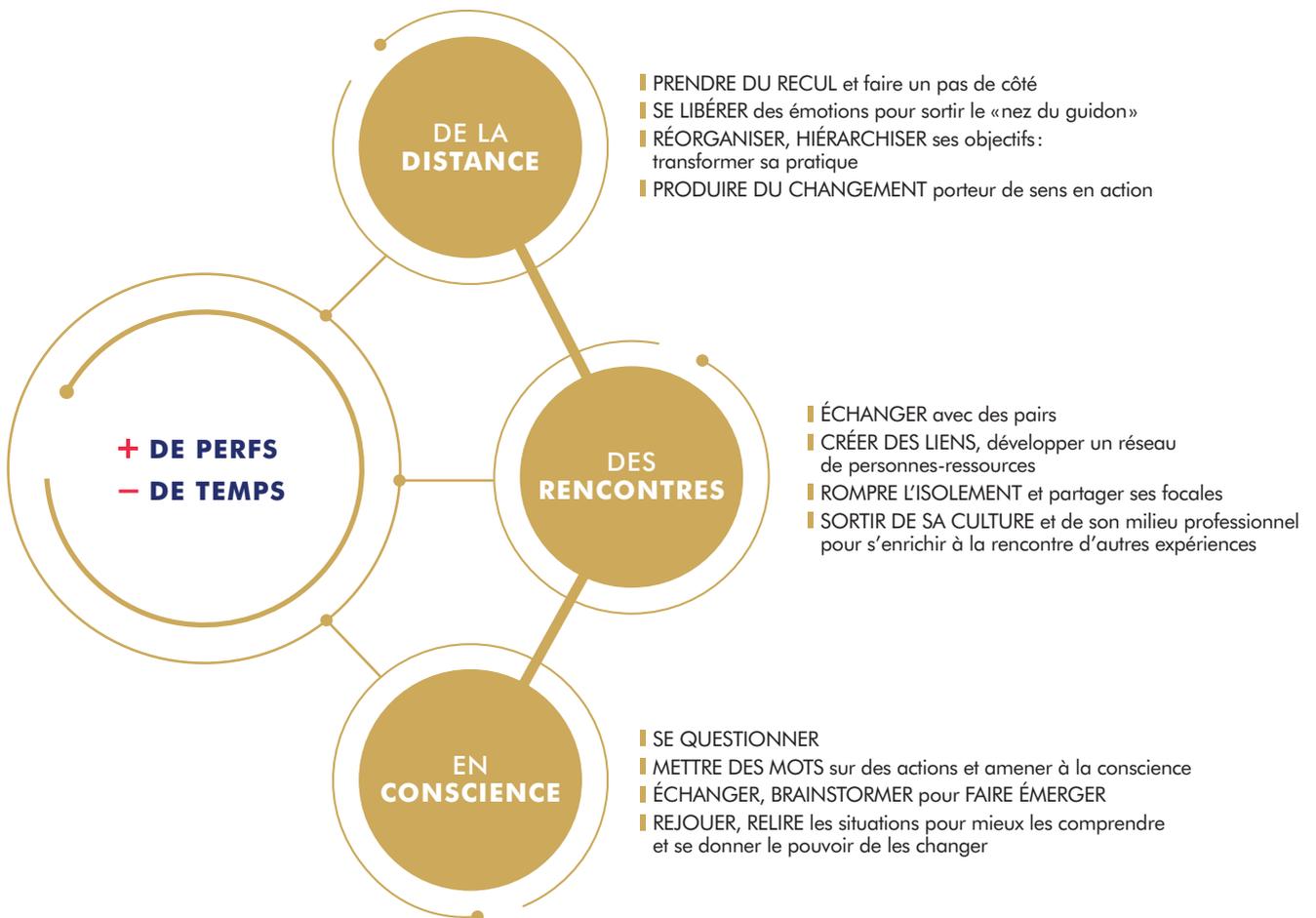
Et pourtant... les Labs de la Perf permettent



- Une amélioration de la qualité de l'ENTRAÎNEMENT et des coachings : **gagner sur les perfs**



- Un temps d'apprentissage optimisé : **gagner sur le temps**



■ **Pilotage stratégique:**

- Thierry DUMAINE, INSEP
- Thierry SOLER, INSEP



■ **Coordination générale:**

- Olivier GUIDI, CREPS Provence-Alpes-Côte d'Azur (site d'Aix-en-Provence)
- Anaëlle MALHERBE, INSEP

■ **Pilotage des groupes de travail:**

- Nathalie CRÉPIN, CREPS Wattignies
- Nadine DEBOIS, INSEP
- Cyril FAUCHER, CREPS Bordeaux
- Cyril FOURIER, Fédération Française de Voile
- Marvin GAUDINO, CREPS Bourgogne-Franche-Comté
- Aurore LANGONNE, Campus Sport Bretagne
- Franck LECOMTE, ENVSN
- Rafaël LEMAIRE, INSEP
- Stéphane LIMOUZIN, CREPS Reims
- Jean-François ROBIN, INSEP
- Christophe ROUFFET, INSEP

■ **Contribution et rédaction:**

- Christel ABBATE, CREPS Montpellier - CNEA Font-Romeu
- Marie-Pierre AMADIO, CREPS Toulouse
- Élise ANCKAERT, INSEP
- Lise ANHOURY SZIGETI, INSEP
- Claire APIOU, CREPS Pays de la Loire
- Anne CAPRON, INSEP
- Émilie CHAMAGNE, MilPerf
- Makis CHAMALIDIS, Consultant freelance
- Laurent CHAMBERTIN, Team Impact Management
- Emmanuelle COUBAT, INSEP
- Florence DELERUE, CREPS Wattignies
- Yancy DUFOUR, Université de Lille
- Monique FARE, CREPS Strasbourg
- Marie GOMEZ, CREPS Pays de la Loire
- Stéphanie GOUAZÉ, CREPS Provence-Alpes-Côte d'Azur (site d'Aix-en-Provence)
- Valérie GRANDJEAN, CREPS Bordeaux
- Claire GULLY-LHONORÉ, Campus Sport Bretagne
- David JENNI, CSN Caen et CRJS Petit-Couronne
- Camille KLEIN, CREPS de Reims
- François LE CASTREC, Fédération Française de Voile
- Hervé LE DEUFF, CREPS Poitiers
- Anne-Claire MACQUET, INSEP
- Rémi MASSON, Campus Sport Bretagne
- Renaud MAURIN, CREPS Montpellier - CNEA Font-Romeu
- Michaël NAYROLE, CREPS Île-de-France
- Delphine PICHARD, Entre2sport
- Alexis RUFFAULT, INSEP
- Sandrine SCHIANO-LOMORIELLO, Université d'Orléans
- Flore TAIRRAZ, Coach Connect

