

ÊTRE ENTRAÎNEUR AUJOURD'HUI



AVEC ERIC BLONDEAU

Sommaire

Comprendre ce qui se joue vraiment.....	2
L'autorité à l'épreuve du réel.....	5
Dépendance, attachement et autonomie dans l'interdépendance	5
Motivation, échec et pression.....	7
Ce qui soutient l'engagement et ce qui le détruit.....	7
Les dérives ne commencent jamais par l'abus.....	9
Entraîner dans un monde qui a changé	10
Attention, technologie et pression verticale.....	10
Les modèles de réussite sont rarement innocents	11
L'éthique commence là où le résultat ne protège plus	12
Conclusion générale	15

Avant-propos

Ce petit livret tire les fils et développe les idées et prises de position autour de l'intervention d'Eric Blondeau lors d'un webinaire commandité par l'Agence Nationale du Sport (décembre 2025). Il ne retranscrit pas directement ses propos et n'a pas fait l'objet d'une relecture par ses soins. Vous pouvez retrouver directement ses écrits dans ses deux derniers ouvrages¹.

Comprendre ce qui se joue vraiment

Confiance, peur et cerveau en première ligne

Nous avons mis du temps à l'admettre, parce que cela contredisait nos habitudes, nos formations et parfois notre sentiment de maîtrise : exprimer un haut niveau de performance ne débute ni dans le geste, ni dans la stratégie, ni même dans la motivation. Il commence dans la perception de sécurité. Avant d'agir, chaque athlète évalue son environnement. Cette évaluation n'est ni consciente ni rationnelle. Elle est neurologique. Le cerveau scanne les signaux disponibles et répond à une question simple, archaïque, non négociable : est-ce que je peux agir ici sans me mettre en danger ? Le danger n'est pas nécessairement physique. Il est souvent symbolique, émotionnel, projectif. Humiliation possible, imprévisibilité relationnelle, perte de repères, jugement anticipé. Autrement dit : des déclencheurs de nos "peurs".

La compétition active structurellement ces circuits en exposant à l'échec, au regard des autres, à la comparaison, et parfois à la remise en cause d'un projet ou d'une identité. La peur² est donc présente avant même que l'entraîneur n'intervienne. Le rôle central de l'entraîneur n'est pas d'ajouter de l'exigence, de trop fortes attentes, à un système déjà sous tension, mais de réguler la peur pour permettre à l'action d'être la plus efficiente possible.

¹ *Merci la peur*, édition Buchet-Chastel, 2025 ; # *Négo*, édition Plon, 2022

² Nous pourrions aussi parler de l'anxiété de performance, d'appréhension, de crainte, d'inquiétude...

Être entraîneur aujourd'hui

© 2026 by Olivier Guidi is licensed under CC BY-NC-ND 4.0

Ce que nous appelons confiance ici (note : dans la relation), est cette capacité à se projeter dans l'avenir sans alerte excessive.

Une question revient sans cesse : qu'est-ce qui fait que l'on fait confiance... ou que l'on commence à avoir peur ? « *La confiance n'est pas une valeur morale. Ce n'est pas une qualité humaine. C'est un mécanisme cérébral. Une fonction de survie.* » Le cerveau ne raisonne pas en termes de bien ou de mal. Il se pose une question beaucoup plus simple, beaucoup plus radicale : est-ce que cette personne est "dangereuse" pour moi... ou pas ? La confiance, dans cette perspective, ne serait rien d'autre que la réduction du sentiment de peur dans la relation. Formulé autrement : la haute performance suppose d'apprendre à agir avec la peur du contexte, mais elle ne peut pas durablement se construire sur la peur de l'autre. Cette distinction est décisive. Elle permet de répondre clairement à un contre-argument fréquent : non, sécuriser le cadre relationnel ne "ramollit" pas l'athlète. Cela lui permet au contraire de se confronter pleinement à la dureté réelle de la situation, sans charge parasite.

Un athlète peut ressentir une peur intense avant une échéance majeure et faire néanmoins confiance à son entraîneur, à son cadre, à son processus. À l'inverse, l'absence de peur vis-à-vis de la situation peut parfois signaler non pas la confiance, mais l'indifférence, le désengagement ou la sous-estimation de l'enjeu. Réduire la confiance à une "non-peur" conduit donc à une erreur conceptuelle : confondre régulation émotionnelle et dynamique relationnelle.

Les six leviers

Pour rendre ce mécanisme lisible, l'intervenant propose une grille en six leviers. Ni des règles absolues, ni des recettes, mais des points de vigilance. Six zones sensibles où, à chaque instant, la relation peut basculer du côté de la confiance ou de la méfiance, de la peur.

Le premier levier est l'authenticité.

L'authenticité n'est pas une posture sympathique, ni un style relationnel. C'est un refus. Un choix conscient. « *Je refuse de te mentir. Même quand ce serait plus confortable. Même quand ce serait plus simple.* » Mentir, explique-t-il, ce n'est pas seulement falsifier une information. C'est trahir la capacité de l'autre à anticiper le futur. Un athlète peut accepter une erreur, une limite, un aveu de fatigue. Ce qu'il ne pardonne pas, c'est la découverte a posteriori d'un mensonge. L'authenticité protège la relation dans le temps long. Elle évite que le cerveau de l'athlète enregistre l'entraîneur comme un facteur de danger futur.

Le deuxième levier est la loyauté.

La loyauté ne concerne pas la fidélité affective. Elle concerne le cadre, les règles établies ensemble. Les engagements pris. Les limites posées. « *Si je fixe une règle et que je la transgresse moi-même, je crée immédiatement de la peur.* » La loyauté est asymétrique. Elle pèse plus lourd du côté de l'entraîneur que de l'athlète. Parce que l'entraîneur incarne

le cadre. Rompre ce cadre, même légèrement, revient à rendre l'environnement imprévisible.

Vient ensuite la compétence.

La compétence n'est ni un palmarès, ni un statut. C'est la capacité réelle à parler du sujet, à comprendre la situation, à proposer des réponses pertinentes. Elle est liée à l'expérience, au travail, à la capacité à créer des prises de conscience. « *La compétence est vivante. Elle n'est jamais acquise. Mais elle n'est pas subjective. Elle est mesurable.* »

Un athlète sait très vite si quelqu'un l'emmène vers le haut ou vers le bas. Les soi-disant croyances ne résistent pas longtemps aux moments de vérité. Ces moments de vérité, l'intervenant y revient souvent : une phrase dite sous pression ; une réaction face à l'erreur ; une absence de panique ; ou au contraire, une crispation. C'est là que l'athlète se fait une opinion durable sur le niveau de compétence de son entraîneur.

Le quatrième levier est la cohérence.

C'est, selon lui, l'un des plus puissants. La cohérence rend l'autre prévisible. Elle stabilise l'environnement émotionnel. Un entraîneur cohérent ne signifie pas un entraîneur rigide. Cela signifie un entraîneur lisible. Dont les réactions ne varient pas brutalement en fonction de l'humeur, du contexte ou de la pression extérieure.

L'incohérence, elle, alimente une hypervigilance permanente. Et l'hypervigilance est incompatible avec la performance.

Le cinquième levier est l'adaptabilité.

Le monde du sport est devenu instable, complexe, incertain. Vouloir tout contrôler est une illusion. Un entraîneur adaptable rassure non pas parce qu'il sait tout, mais parce qu'il sait naviguer dans l'inconnu. La rigidité, à l'inverse, donne l'impression que la relation ne survivra pas au premier imprévu.

Enfin, le sixième levier est la disponibilité.

Une présence réelle. Pas symbolique. Pas théorique. Être joignable. Être là quand ça compte. Être accessible émotionnellement. L'absence répétée, surtout dans les moments clés, installe une forme de solitude chez l'athlète. Et la solitude augmente la peur.

Ces six leviers forment une architecture fragile. Il suffit qu'un seul soit défaillant pour que la confiance baisse. Et quand la peur monte, la performance se rétracte.

Le risque de cette énumération serait de transformer un outil descriptif en une checklist normative, où la confiance serait censée apparaître dès lors que certaines qualités seraient "présentes".

Précisons ce qui pourrait être un angle mort de la présentation, la confiance ne repose pas seulement sur ce que l'autre *fait*, mais sur ce que l'on croit qu'il *cherche à faire*. Un athlète peut percevoir son entraîneur comme compétent, cohérent et expérimenté, tout en doutant profondément de ses intentions : instrumentalisation, logique de carrière, favoritisme, pression institutionnelle intériorisée. Dans ce cas, la confiance ne s'installe pas, ou se fissure durablement.

Être entraîneur aujourd'hui

L'autorité à l'épreuve du réel

Dépendance, attachement et autonomie dans l'interdépendance

Chez les jeunes athlètes, la confiance en soi semble souvent dépendre du regard du coach. Dès lors, le coach ne devrait-il pas s'interroger aussi sur son propre besoin d'être indispensable ou perçu comme tel ? La réponse est directe : si un coach a besoin que l'athlète croie en lui pour exister, il existe déjà un biais. Un glissement subtil vers une relation d'emprise. Un coach n'existe pas parce qu'un athlète a besoin de lui. Il existe par sa compétence, sa pertinence, sa capacité à accompagner. Créer une relation où l'un ne peut exister sans l'autre est une erreur fondamentale en haute performance.

La performance exige une autonomie dans l'interdépendance, jamais une dépendance. Cela ne signifie pas l'absence de lien émotionnel. Mais cela implique une capacité essentielle : le détachement fonctionnel. La haute performance repose sur un paradoxe difficile à tenir. Elle ne se construit jamais seule, mais elle exige, au moment de l'action, une solitude fonctionnelle. Nous avons vu des athlètes chercher le regard de leur entraîneur pendant la performance, attendre un signe, une validation implicite. À cet instant précis, l'action se fragilise. Non parce que le lien est trop fort, mais parce que l'athlète n'est pas autonome dans l'action.

L'autorité ne tient plus debout seule

Nous avons été formés dans des systèmes où l'autorité allait de soi (pour les entraîneurs des générations passées). Elle reposait sur le statut, l'expérience, parfois sur la simple ancienneté. Ce modèle a longtemps produit des résultats. Il a aussi produit du silence, de l'obéissance sans compréhension et une peur rarement nommée. Ce modèle reposait sur une condition devenue obsolète : la rareté de l'autorité. Aujourd'hui, l'autorité est concurrencée. Les athlètes observent, comparent, questionnent.

Il fut un temps où l'autorité suffisait. L'entraîneur savait. L'athlète exécutait. Ce temps-là est révolu. L'intervenant le dit sans nostalgie. Ce modèle fonctionnait par la peur. Il produisait parfois des résultats, mais à un coût humain et cognitif élevé. *« Aujourd'hui, on ne manage plus par la peur. Et surtout, on ne performe plus durablement par la peur. »*

Le basculement ne vient pas d'une évolution morale. Il vient d'un changement profond du rapport au monde, et surtout du rapport à l'information. Autrefois, l'entraîneur était la source essentielle des savoirs et savoir-faire. Aujourd'hui, l'athlète a accès à tout : données, vidéos, discours contradictoires, modèles alternatifs. L'autorité verticale s'est effondrée non parce qu'elle était injuste, mais parce qu'elle est devenue obsolète. L'erreur serait de vouloir la restaurer artificiellement. Car une autorité imposée sans légitimité relationnelle ne produit plus que de la résistance. L'autorité contemporaine ne se décrète pas. Elle émerge quand le cadre est clair, que les règles sont stables, la parole cohérente, et surtout quand l'entraîneur n'a pas besoin d'être obéi pour exister.

C'est là que beaucoup trébuchent. Certains entraîneurs confondent encore autorité et contrôle. Or le contrôle rassure celui qui l'exerce, pas celui qui le subit. L'autorité moderne est une autorité contenante, pas dominatrice. Elle n'écrase pas. Elle soutient. Elle ne dit pas

« fais ». Elle dit « voilà le cadre dans lequel tu peux agir ». Et paradoxalement, plus ce cadre est clair, plus l'athlète gagne en liberté intérieure.

Dépendance et interdépendance

Dans ce contexte, l'autorité qui repose uniquement sur le statut ne tient plus. Lorsqu'elle se fragilise sans être reconnue, certains tentent de la renforcer par le contrôle, la rigidité ou la pression émotionnelle. C'est ici que commencent les dérives. Nous avons rencontré des entraîneurs compétents, investis, sincères, qui glissaient progressivement vers une posture dangereuse : celle où l'athlète devenait nécessaire à leur propre existence professionnelle. Cela ne se formule jamais explicitement. Cela se manifeste autrement : par une attente implicite de reconnaissance, par une difficulté croissante à supporter la remise en question, par une crispation lorsque l'athlète prend de l'autonomie, par une peur diffuse de perdre sa place, son rôle, son identité.

Dans ces situations, la relation change de nature. L'entraîneur n'est plus seulement celui qui accompagne. Il devient celui qui a besoin que l'athlète croie en lui. Chaque désaccord devient une menace. Chaque échec devient personnel. Chaque prise de distance est vécue comme une trahison. La relation glisse alors vers une forme d'emprise, le plus souvent involontaire, mais bien réelle. Non par malveillance, mais parce que la sécurité identitaire de l'entraîneur est engagée dans la relation.

Une autre zone de fragilité apparaît lorsque les rôles ne sont plus clairement différenciés. Coach et parent. Coach et ami. Coach et figure de réparation. Ces confusions, pourtant humaines, deviennent explosives sous pression. Lorsque l'entraîneur occupe plusieurs places à la fois, une question surgit : qui parle à qui ? Est-ce le parent qui s'adresse à l'enfant, ou le coach qui s'adresse à l'athlète ? Et surtout, comment l'athlète peut-il répondre sans se sentir coupable, soumis ou redevable ?

Lorsque ces frontières ne sont pas nommées, l'athlète est pris dans un brouillard relationnel. Il ne sait plus à quel niveau répondre. Il peut sur-réagir émotionnellement ou, au contraire, se fermer. Ce n'est pas l'attachement qui pose un problème, mais l'absence de lisibilité des rôles.

Le rôle de l'entraîneur est de rendre sa propre présence inutile au moment où l'athlète doit agir. Cela ne signifie pas disparaître, mais avoir suffisamment travaillé en amont pour permettre une action libre, sans dépendance émotionnelle ou cognitive. Ce que cette partie met en évidence peut sembler contre-intuitif : plus la relation est saine, plus elle permet la séparation au moment clé. Se détacher ne signifie pas rompre. Cela signifie ne pas emmener l'autre avec soi dans l'action. Un athlète ne peut pas performer s'il doit en même temps satisfaire son entraîneur, protéger la relation ou réparer une dette affective. La haute performance ne tolère pas la double charge. Créer des relations suffisamment solides pour supporter la séparation est l'une des responsabilités majeures de l'entraîneur aujourd'hui.

Motivation, échec et pression

Ce qui soutient l'engagement et ce qui le détruit

Motivation : ce qui pousse... et ce qui enferme

La motivation est l'un des mots les plus maltraités du sport de haut niveau. On l'invoque à tort et à travers, comme une ressource magique que l'on pourrait activer à la demande. « *On ne motive personne* », rappelle l'intervenant. « *On crée des conditions. Ou on les détruit.* » La motivation n'est pas un carburant. C'est un équilibre fragile entre désir, sens, compétence perçue et sécurité psychologique. Chez les jeunes athlètes, la motivation est souvent extrinsèque. Elle se nourrit de reconnaissance, de résultats rapides, de validation externe. Ce n'est ni un défaut, ni une faiblesse. C'est une étape développementale. Le problème apparaît quand l'entraîneur entretient cette dépendance et confond encouragement et conditionnement, ou lie implicitement la valeur de l'athlète à sa performance. Alors la motivation devient une prison.

Certains athlètes travaillent dur, mais pas pour progresser. Ils travaillent pour ne pas décevoir. Ils s'entraînent pour éviter la sanction émotionnelle, le retrait d'attention, la dévalorisation. Cette motivation-là est puissante à court terme. Mais elle est corrosive. Elle génère : de la peur de l'erreur, de la rigidité, une intolérance à l'échec, et à terme, un désengagement ou une rupture brutale.

La motivation durable repose sur la capacité de l'athlète à comprendre ce qu'il fait, sentir qu'il progresse, et se sentir auteur de sa trajectoire. Le rôle de l'entraîneur n'est pas d'alimenter la motivation. Il est de ne pas la détruire.

A ce stade il est nécessaire d'apporter un éclairage sur un point aveugle de ce webinaire. Ces transformations actuelles repérables dans la relation entraîneur/sportif [passage d'un modèle centré sur l'obéissance à un modèle motivationnel] sont généralement présentées comme une évolution positive vers davantage d'autonomie, de dialogue et de co-construction. Ces évolutions sont souvent lues à travers la théorie de l'autodétermination. Associer l'athlète aux décisions soutiendrait l'internalisation, renforcerait l'adhésion et stabiliserait l'engagement dans un univers caractérisé par la gratification différée et l'incertitude structurelle. Cette lecture est pertinente. Elle n'est toutefois pas suffisante. Car ce qui se joue aujourd'hui dépasse la seule question de la motivation. Ce qui se transforme, ce sont les régimes d'autorité, les frontières professionnelles et les modalités concrètes de gouvernement de la performance. L'obéissance n'est plus externalisée (l'entraîneur seul maître à bord), elle est internalisée : le sportif est son propre entrepreneur.

Paradoxalement on ne passe pas d'un modèle contraint à un modèle libre, mais d'un modèle imposé à un modèle intériorisé. Cet appel à la co-construction entraîneur/sportif peut devenir un outil de contrôle rendant la norme performative invisible car auto-régulée et non questionnée.

Résultat, pression et mirage du contrôle

Nous sommes catégoriques. Le résultat n'est jamais un objectif. Il est une conséquence. Fixer un objectif de résultat, c'est enfermer l'athlète dans une obligation sur laquelle il n'a aucun contrôle. Plus l'événement approche, plus la pression augmente. Le seul espace de travail légitime est celui du process. Là où l'athlète peut agir. S'entraîner. Ajuster. Répéter. Progresser.

Le mot pression est à déconstruire.

C'est une généralisation, il est trop vague. Dans l'imaginaire collectif, la pression pèse sur l'athlète. C'est lui que l'on regarde. C'est lui qui échoue en public. C'est lui qui porte le résultat. Mais dans la réalité du sport de haut niveau, la pression circule. Elle ne s'arrête jamais à une personne. Elle traverse les strates, glisse le long des chaînes hiérarchiques, se transforme en descendant. L'intervenant le formule simplement : « *La pression institutionnelle est rarement nommée. Elle est pourtant partout.* » Les fédérations, les agences, les directions techniques, les financeurs. Chacun a ses objectifs, ses échéances, ses indicateurs. Et chacun, souvent sans s'en rendre compte, transmet cette pression à l'étage inférieur.

L'entraîneur devient alors un point de passage. Un filtre... ou un amplificateur. Certains la contiennent. D'autres, plus fragiles ou plus exposés, la répercutent telle quelle. C'est là que les dérives commencent. Quand l'entraîneur parle à l'athlète avec la voix de l'institution dans la bouche, la relation se déshumanise. L'athlète ne dialogue plus avec une personne. Il dialogue avec un système. Et face à un système il se protège.

Quand le système parle trop fort

Le système a une particularité : il n'a ni corps, ni émotions, ni responsabilité affective directe. Il parle en chiffres. En sélections. En médailles. En bilans. Lorsqu'il s'invite trop directement dans la relation entraîneur/athlète, quelque chose se lézarde. L'intervenant évoque ces phrases entendues mille fois, parfois prononcées sans intention malveillante :

- « *Cette saison est décisive* »
- « *On n'a pas le droit à l'erreur* »
- « *Il faut des résultats* »

Ces phrases ne sont pas fausses. Mais mal adressées, elles deviennent toxiques. Elles déplacent l'attention : du process vers l'enjeu, de l'action vers l'anticipation, du présent vers un futur menaçant. L'athlète ne travaille plus pour progresser. Il travaille pour survivre dans le système. Et quand la survie devient le moteur, la performance se rigidifie. L'entraîneur se retrouve alors pris dans une double contrainte : répondre aux exigences institutionnelles tout en protégeant la disponibilité mentale de l'athlète. Ce rôle de tampon est épuisant. Il est rarement reconnu. Et il explique une partie de l'usure silencieuse des entraîneurs.

L'échec n'est pas le problème. Le silence autour de l'échec, si.

Il y a un malentendu profond autour de l'échec. On le redoute. On le cache. On le dramatise. Puis on s'étonne qu'il paralyse. L'intervenant est formel : « *Une performance sans échec n'apprend rien.* » L'échec est une donnée. Un signal. Un point de friction entre ce qui était anticipé et ce qui s'est réellement produit. Le vrai danger n'est pas l'échec. C'est l'absence de débrief.

Quand l'échec n'est pas nommé, analysé, digéré, il devient une blessure. Quand il est travaillé, il devient un levier. Beaucoup d'athlètes entrent dans le haut niveau en vivant sur leur talent. Puis ils atteignent ce que l'on appelle, sans le dire, leur plafond. Le moment où le talent³ seul ne suffit plus. C'est là que l'échec devient structurant. Mais à une condition : que l'entraîneur sache tenir émotionnellement cet espace. Un athlète qui échoue n'a pas besoin d'un juge. Il a besoin d'un cadre qui lui permette de regarder lucidement ce qui n'a pas fonctionné, sans que son identité soit menacée.

L'échec n'est pas une remise en cause de la personne. C'est une information sur le process. Quand cette distinction n'est pas claire, l'athlète confond performance et valeur personnelle. Et à ce moment-là, la peur s'installe durablement.

Les dérives ne commencent jamais par l'abus

Les dérives relationnelles dans le sport sont souvent pensées à travers leurs formes extrêmes : emprise, harcèlement, violence, rupture. Mais ces formes-là sont l'aboutissement, jamais le point de départ. Les dérives commencent dans le flou, dans des zones grises, dans des renoncements progressifs. Un cadre qui s'assouplit sans être rediscuté. Une parole qui devient plus dure sous couvert d'exigence. Une intrusion dans la sphère personnelle « pour aider ». L'intervenant est clair : « *L'emprise commence souvent par de bonnes intentions.* » Le problème n'est pas l'intensité de la relation. C'est l'absence de limites explicites. Quand l'entraîneur devient indispensable à l'identité de l'athlète, et que l'athlète devient la raison d'être du coach, alors la relation se referme sur elle-même. Et plus elle se referme, plus elle devient fragile.

Les signaux faibles que personne ne veut voir

Il existe toujours des signaux. Ils sont rarement spectaculaires. Mais ils sont cohérents.

Un athlète qui n'ose plus parler, qui évite le regard, se rigidifie à l'erreur, cherche constamment la validation.

Un entraîneur qui isole « pour protéger », parle à la place, justifie tout par l'exigence, confond contrôle et accompagnement.

Pris isolément, ces éléments peuvent sembler anodins. Pris ensemble, ils dessinent une trajectoire. Le danger ne vient pas d'un individu. Il vient d'un système qui tolère le flou,

³ Mais le talent existe-t-il vraiment ? Lire ou écouter Samah Karaki, biologiste et docteur en neurosciences, « *Le talent est une fiction* ».

Être entraîneur aujourd'hui

© 2026 by Olivier Guidi is licensed under CC BY-NC-ND 4.0

par manque de temps, de formation ou de courage. Prévenir les dérives, ce n'est pas surveiller les personnes. C'est clarifier les cadres.

La santé mentale n'est pas un supplément d'âme

Longtemps, la santé mentale a été pensée comme un luxe. Un sujet périphérique. Un problème individuel. Elle est aujourd'hui une condition structurelle de la performance. Un athlète en surcharge émotionnelle n'a pas plus de ressources. Il en a moins. La peur chronique, la pression diffuse, l'incertitude relationnelle consomment de l'énergie cognitive. Elles réduisent l'attention, la créativité, la capacité d'adaptation.

L'intervenant le rappelle :

« On ne peut pas demander à un cerveau menacé de prendre de bonnes décisions. »

La santé mentale n'est pas l'absence de difficulté. C'est la capacité à traverser les difficultés sans s'effondrer. Et cette capacité dépend largement de la qualité du cadre, de la clarté des rôles, et de la fiabilité des relations.

Entraîner dans un monde qui a changé

Attention, technologie et pression verticale

Nous n'entraînons plus dans le même monde. Ce constat n'est ni nostalgique ni idéologique. Il est factuel. Les règles implicites de l'attention, de l'autorité et de l'engagement ont profondément changé. Ce qui fonctionnait hier ne fonctionne plus aujourd'hui, non parce que les individus seraient moins engagés, mais parce que l'environnement a été radicalement transformé. Si nous continuons à entraîner comme avant, ce ne sont pas les athlètes qui seront en difficulté, mais nos cadres.

Nous avons longtemps cru que l'effort était la ressource centrale de la performance. Aujourd'hui, c'est l'attention. Les athlètes évoluent dans un environnement saturé de sollicitations. Notifications, messages, images, comparaisons permanentes. Avant même d'entrer à l'entraînement, une partie significative de leur énergie attentionnelle est déjà consommée. Lutter frontalement contre cette réalité est inefficace. Confisquer, interdire, moraliser crée de la résistance. La question n'est pas de supprimer les écrans, mais de recréer des conditions d'attention. Éteindre un téléphone n'est pas un acte disciplinaire. C'est un acte de préparation. Lorsque ces règles sont expliquées, négociées et tenues, elles deviennent des appuis. Lorsqu'elles sont imposées sans sens, elles deviennent des contraintes vides.

Chez les adolescents, cette transformation est encore plus visible. Ils n'ont pas perdu leurs repères. Ils en ont trouvé d'autres. Le problème n'est pas qu'ils n'écoutent plus, mais qu'ils écoutent trop de voix en même temps. Dans ce contexte, l'autorité ne peut plus être uniquement verticale. Elle doit devenir contractuelle, au sens relationnel : des règles claires, explicites, partagées.

Un autre changement majeur concerne la pression institutionnelle. Fédérations, dirigeants, sponsors, médias projettent des attentes. Lorsque cette pression n'est pas filtrée, elle envahit la tête de l'athlète et transforme l'enjeu sportif en enjeu symbolique.

Un athlète ne peut pas porter indéfiniment les attentes de tous. Filtrer la pression devient une responsabilité centrale de l'encadrement.

Nous affirmons ici une position claire : l'entraîneur n'a pas à faire porter à l'athlète les névroses du système. Dire non, refuser certaines injonctions, protéger l'athlète fait partie intégrante du métier. La haute performance ne deviendra pas plus facile. Elle deviendra plus exigeante. Dans un monde qui valorise le confort et l'immédiateté, la capacité à créer des bulles de concentration, de retrait et de silence deviendra déterminante. Tenir un cadre aujourd'hui, c'est rendre un environnement instable habitable.

Les modèles de réussite sont rarement innocents

Le sport de haut niveau aime les récits simples. Un champion. Un entraîneur. Une méthode. Une victoire. Ces récits rassurent. Ils donnent l'illusion qu'il existe un chemin clair, reproductible, presque mécanique vers la performance. Mais cette illusion est dangereuse. L'intervenant le rappelle à plusieurs reprises : ce qui a marché une fois ne fait pas modèle. Un modèle de réussite n'est jamais neutre. Il est toujours le produit :

- d'un contexte historique,
- d'un environnement institutionnel,
- d'une relation singulière,
- et souvent d'un ensemble de compromis invisibles.

Lorsque l'on isole le résultat sans analyser l'écosystème qui l'a rendu possible, on transforme une trajectoire singulière en dogme. C'est là que commencent les dégâts.

Quand le résultat devient une preuve... et non une conséquence

Dans de nombreux systèmes sportifs, le résultat est utilisé comme une validation rétroactive de tout ce qui a précédé. Si ça gagne, c'est que tout était juste. Si ça perd, c'est que quelque chose ou quelqu'un a fauté. Ce raisonnement est séduisant. Il est aussi intellectuellement paresseux. Le résultat, rappelle l'intervenant, ne prouve rien. Il constate. Une médaille ne dit rien de la qualité réelle du cadre, de la santé mentale des acteurs, de la soutenabilité du modèle, ni de ce qu'il laissera derrière lui. Elle masque souvent des peurs contenues de justesse, des relations déséquilibrées, des zones de souffrance normalisées, et parfois des renoncements silencieux. « *On peut gagner avec de mauvais modèles. Mais on ne peut pas durer avec.* » Le danger apparaît lorsque le système érige la victoire en argument d'autorité. Lorsque le succès devient un bouclier contre toute remise en question.

La confusion entre efficacité et légitimité

Un entraîneur qui gagne est-il forcément légitime ? La question dérange. Elle est pourtant centrale. L'efficacité à court terme ne garantit ni la justesse du processus, ni la qualité de la relation, ni la transmission à long terme. Elle garantit une chose seulement : que, dans ce contexte précis, à ce moment précis, cela a fonctionné. La légitimité, elle, se construit ailleurs. Elle se construit dans la capacité à rendre l'athlète autonome, dans la clarté du cadre, dans la solidité des décisions sous pression, et dans ce qui reste quand le

résultat disparaît. Un modèle qui s'effondre dès que l'athlète quitte le système n'est pas un modèle de réussite. C'est un modèle de dépendance.

Les modèles toxiques ne sont pas toujours violents

Les modèles problématiques sont souvent caricaturés. On les imagine brutaux, autoritaires, humiliants. La réalité est plus subtile. Les modèles les plus toxiques sont parfois bienveillants en apparence, protecteurs, enveloppants, voire affectivement très forts. Ce sont ceux où le coach devient indispensable, la loyauté se transforme en dette, la gratitude remplace la lucidité, et la réussite justifie tout. Dans ces modèles, l'athlète gagne...mais il ne sait plus très bien où commence sa performance et où s'arrête la relation. L'intervenant le dit sans détour : « *Le problème n'est pas l'intensité du lien. Le problème, c'est l'absence de séparation des rôles.* »

La réussite comme construction collective... ou comme alibi

Un autre angle mort des modèles dominants concerne la responsabilité collective. La réussite est souvent attribuée à une figure centrale, un coach charismatique, un leader, un "visionnaire". Cette personnalisation arrange le système. Elle simplifie la narration. Elle évite de poser les vraies questions. Or, la performance est toujours une construction collective. Même quand elle est incarnée par un individu. Lorsque le système se cache derrière une figure de réussite, il évite de questionner ses propres exigences, ses contradictions et ses injonctions paradoxales. La réussite devient alors un alibi institutionnel. Tant que ça gagne, on ne regarde pas ce qui se fissure.

Vers un autre récit de la réussite

Ce que dessinent en creux les échanges dans ce document, ce n'est pas un rejet de la performance. C'est une redéfinition. La réussite ne peut plus être pensée uniquement comme un podium, une sélection, ou un chiffre. Elle doit intégrer la capacité à durer, la capacité à se transformer, la capacité à rester sujet de sa trajectoire. Un modèle de réussite pertinent est un modèle qui réduit la peur, augmente la lucidité, renforce l'autonomie, et laisse l'athlète capable de choisir. La question n'est donc plus : *comment gagner ?* Mais : *à quel prix, avec quels effets, et pour combien de temps ?*

L'éthique commence là où le résultat ne protège plus

L'éthique n'apparaît jamais quand tout va bien. Elle surgit quand le résultat ne suffit plus à masquer les tensions, les contradictions, les renoncements. Tant que ça gagne, tout semble légitime. Les méthodes. Les paroles. Les silences. La réussite agit comme un anesthésiant collectif. Mais le jour où le résultat disparaît, une question demeure, brute, inconfortable : qu'est-ce qu'on a fait faire à des êtres humains pour en arriver là ? L'éthique n'est pas une morale abstraite. Elle est une boussole dans les zones grises. Là où il n'y a pas de règles écrites. Là où la loi ne dit rien. Là où la performance pourrait tout justifier.

Exigence ou violence ? La frontière est fine

Le sport de haut niveau repose sur une exigence extrême. Personne ne le conteste. La question n'est donc pas de savoir s'il faut être exigeant, mais comment cette exigence est incarnée. Il existe une frontière ténue entre pousser un athlète à se dépasser et le pousser à se renier. Cette frontière ne se situe pas nécessairement dans l'intensité de l'entraînement. Elle se situe dans la relation. Une exigence est éthique lorsqu'elle respecte l'intégrité psychique et physique, laisse une possibilité de dire non, et ne confond jamais performance et valeur personnelle. Elle devient violente lorsqu'elle nie les signaux faibles, instrumentalise la peur, ou s'appuie sur une dépendance affective.

La violence dans le sport est rarement spectaculaire. Elle est souvent banalisée, normalisée, intégrée dans la culture du milieu.

Consentement, asymétrie et illusion du choix

On invoque souvent le consentement pour justifier certaines pratiques. « Il savait à quoi il s'engageait. » « Elle a accepté. » Mais le consentement, dans une relation asymétrique, est une notion fragile. Un athlète dépend de sélections, de financements, de temps de jeu, de reconnaissance. Dire oui dans ce contexte n'a pas le même poids que dire oui dans une relation équilibrée. Ce pseudo accord peut produire une conformité stratégique qui mime la confiance sans en être une. L'athlète adhère en surface, par adaptation ou par peur de perdre sa place, sans engagement réel.

L'éthique commence précisément là : dans la capacité à reconnaître cette asymétrie et à ne pas en abuser. Un entraîneur éthique n'utilisera jamais la peur de perdre sa place, la culpabilité ou la dette symbolique comme leviers de motivation. Ce sont des leviers puissants. Et précisément pour cela, dangereux.

Dans beaucoup de systèmes, la responsabilité est descendante. La pression vient d'en haut ; les conséquences s'exercent en bas. L'athlète encaisse et le coach ajuste. Le système observe. Cette organisation est commode. Elle est aussi profondément injuste. L'éthique impose une inversion du regard : plus on est haut dans la hiérarchie, plus la responsabilité est grande. La responsabilité des objectifs fixés, des injonctions paradoxales, des calendriers irréalistes, des discours ambigus.

Quand un athlète craque, ce n'est jamais seulement une fragilité individuelle. C'est souvent un symptôme systémique.

La lucidité comme acte éthique

Être éthique, dans la haute performance, ce n'est pas être gentil. C'est être lucide. Lucide sur ce que produit réellement une méthode, ce que coûte une exigence, ce que génère une culture. La lucidité implique parfois de renoncer. Renoncer à un gain à court terme. Renoncer à une sélection. Renoncer à une image de réussite parfaite. C'est un acte courageux. Un système éthique est un système capable de se regarder sans fard, y compris quand il gagne.

On oppose souvent l'éthique à la performance. Comme si l'une empêchait l'autre. C'est une erreur de diagnostic. Ce qui détruit la performance, ce n'est pas l'éthique. C'est la peur chronique, la confusion des rôles, l'épuisement émotionnel. La dignité n'est pas un luxe humaniste. C'est une condition de disponibilité mentale. Un athlète qui se sent respecté prend de meilleures décisions, ose plus, récupère mieux, et dure plus longtemps. L'éthique n'adoucit pas la haute performance. Elle la rend tenable.

Les contre-pouvoirs ne servent pas à ralentir la performance

Dans l'imaginaire sportif, le contre-pouvoir est souvent perçu comme un obstacle. Quelque chose qui complique. Qui ralentit. Qui empêche d'aller droit au but. C'est une erreur de lecture. Un contre-pouvoir ne sert pas à freiner la performance. Il sert à éviter qu'elle se déforme. Les systèmes qui performant longtemps ne sont pas ceux où tout le monde pense pareil. Ce sont ceux où quelqu'un peut dire non sans être disqualifié. Où une voix dissonante n'est pas immédiatement perçue comme une menace. L'absence de contre-pouvoir ne produit pas de la fluidité. Elle produit du silence. Et le silence est toujours le terreau des dérives.

Le préparateur mental : vigie ou caution ?

Le préparateur mental occupe une place ambiguë. Il est souvent présenté comme un soutien. Parfois comme un outil. Rarement comme un acteur politique du système. Or, dans les faits, il est souvent en première ligne pour percevoir :

- la montée de la peur,
- les conflits de loyauté,
- les tensions invisibles,
- les signaux faibles de rupture.

La question n'est donc pas de savoir s'il voit. La question est de savoir s'il peut parler. Dans certains systèmes, le préparateur mental devient une caution. Un alibi humaniste. On l'affiche pour dire que la santé mentale est prise en compte... tout en l'empêchant d'agir sur les causes structurelles. Dans d'autres, plus rares, il est une vigie. Quelqu'un qui peut alerter. Nommer. Questionner les décisions. La différence tient à une chose : le pouvoir de dire sans risquer l'exclusion.

Médecins, staffs, cadres : une responsabilité partagée

Les contre-pouvoirs ne sont pas une fonction. Ils sont une culture collective. Le médecin, par exemple, ne protège pas seulement un corps. Il protège une temporalité. Dire non à un retour prématuré, c'est parfois protéger une carrière entière. Le staff technique, lui, est souvent pris entre loyauté verticale et loyauté horizontale. Loyauté à l'institution. Loyauté à l'athlète. Sans espaces de régulation, cette tension devient intenable. Un système sain est un système où les rôles sont clairs, les désaccords sont autorisés, et la responsabilité est assumée collectivement. Quand tout repose sur une seule figure, le système est déjà en danger.

La culture du conflit (≠ de la violence) comme marque de maturité

Le désaccord n'est pas un échec relationnel. C'est un indicateur de maturité. Dans les environnements fragiles, on évite le conflit. On contourne. On se tait. Dans les environnements solides, on débat. On confronte les points de vue. On accepte que la vérité soit partielle. Le désaccord, lorsqu'il est cadré, empêche la pensée unique, l'aveuglement collectif et la sacralisation des leaders. Il protège aussi l'athlète, en évitant que toutes les décisions soient prises dans une seule tête.

Quand il n'y a plus de garde-fous

Les crises majeures dans le sport suivent presque toujours le même schéma. Un leader charismatique. Des résultats. Une absence de contradiction. Puis une dérive. Ce n'est pas la personnalité seule qui crée la dérive. C'est le vide autour d'elle. Quand plus personne ne peut questionner les méthodes, les mots, les intentions, alors tout devient possible. Y compris le pire, sous couvert d'exigence. Les garde-fous ne sont pas là pour sanctionner. Ils sont là pour prévenir l'irréversible.

Créer des contre-pouvoirs sans casser la confiance

Un contre-pouvoir efficace n'est ni hostile ni extérieur. Il est intégré au système. Il repose sur des espaces de parole identifiés, des rôles explicitement reconnus, une protection réelle de ceux qui alertent. Sans cela, le contre-pouvoir devient symbolique. Ou pire, dangereux pour celui qui l'exerce. La confiance ne se fragilise pas quand on questionne. Elle se fragilise quand on empêche de le faire.

Conclusion générale

Performer sans se perdre

Tirer les fils offerts par l'intervention Blondeau, les enrichir, n'a jamais été dans l'intention d'expliquer comment gagner. L'enjeu était ailleurs. Il s'agissait de comprendre ce qui permet de performer aujourd'hui sans se perdre, ce qui rend la haute performance tenable, et ce qui, à bas bruit, la fragilise. Une évidence s'est imposée rapidement : la performance n'est pas d'abord une affaire de techniques, de méthodes ou de talent ; elle est une affaire de relations.

Sortir des illusions

Ce travail a aussi consisté à déconstruire plusieurs illusions tenaces.

L'illusion que le résultat prouve la justesse du modèle.

L'illusion que l'autorité suffit à fonder la légitimité.

L'illusion que l'exigence excuse tout.

L'illusion qu'un héros peut porter seul un système complexe.

Ces illusions sont confortables. Elles simplifient le récit. Mais elles coûtent cher, humainement et sportivement.

La performance comme écologie

La haute performance ne se joue jamais dans un individu isolé. Un système est fait :

- de cadres explicites,
- de rôles clairs,
- de contre-pouvoirs réels,
- et d'une capacité collective à se remettre en question.

Quand cette écologie est équilibrée, les individus peuvent s'engager pleinement sans se dissoudre. Quand elle se dégrade, même les plus talentueux finissent par en payer le prix.

L'éthique comme condition de durée

L'éthique n'est pas un supplément d'âme. Elle n'adoucit pas la performance. Elle la rend possible dans le temps. Un système qui ignore ses zones grises finit toujours par s'y perdre. Un système qui accepte de les regarder peut encore évoluer. La dignité n'est pas l'ennemie de l'exigence. Elle en est la condition.

Une responsabilité partagée

Il n'y a pas de coupable désigné. Mais il y a une responsabilité collective.

Responsabilité des entraîneurs, dans la manière d'exercer leur pouvoir.

Responsabilité des institutions, dans les injonctions qu'elles produisent.

Responsabilité des staffs, dans leur capacité à dire non.

Responsabilité des athlètes, dans leur chemin vers l'autonomie.

Personne ne peut se réfugier derrière le système. Personne ne peut s'en extraire complètement.