

## LE FACTEUR « X »

Par James Counsilman

Existe-t-il un facteur ou trait unique qui détermine la réussite d'un entraîneur de natation? Si c'est le cas, peut-on enseigner à un entraîneur comment acquérir ce trait particulier? Le monde des affaires s'est longtemps demandé ce qui constitue un bon exécutif, un bon administrateur ou un bon vendeur. La recherche, en vue de découvrir cet ingrédient du succès, a entraîné le recours à des bureaux de mise à l'essai valant plusieurs millions de dollars. Par exemple, les cadres de la U.S. Steel sont soumis à des tests de personnalité, d'intelligence, de leadership, et de presque tous les autres domaines possibles.

Jusqu'à présent, les chercheurs ont eu très peu de succès pour identifier un dénominateur commun à tous leurs sujets. Par exemple, ils découvrent parfois qu'un commis de bureau sous-payé possède une intelligence de base supérieure à celle du cadre le mieux rémunéré. Ils ont déterminé qu'une fois qu'une personne atteint un niveau d'intelligence quelque peu au dessus de la moyenne, une intelligence encore plus élevée ne constitue pas nécessairement un facteur déterminant. Nous ne pouvons donc pas donner à tous les entraîneurs un test de quotient intellectuel et déterminer que le plus intelligent sera nécessairement le meilleur entraîneur. Si c'était vrai, il suffirait pour choisir le meilleur entraîneur d'embaucher la personne possédant le Q.I. le plus élevé. Un individu possédant un Q.I. élevé est peut-être trop intelligent pour vouloir devenir entraîneur.

Revenons au monde des affaires. Je crois personnellement que l'intelligence a beaucoup à faire avec le succès en entraînement, en affaires, et dans presque tous les types d'entreprises. Toutefois, le type d'intelligence dont je parle n'est pas du genre qui puisse se mesurer à l'aide de tests académiques; on pourrait parler plutôt d'un type de « perception ». L'école de commerce de l'Université de l'Indiana a conclu que sa recherche d'un dénominateur commun en vue de prédire le succès était stérile. Ils ont néanmoins isolé un facteur non identifiable, qu'ils ont nommé le facteur « X ». Incapables pour l'instant de définir ce facteur, ils en discutent cependant et ont bon espoir d'en adopter bientôt une définition.

J'aimerais appliquer ce facteur « X » aux entraîneurs de natation. Le monde des affaires connaît un peu ce facteur, et j'aimerais mentionner quelques-uns des dangers encourus en s'efforçant de construire le parfait administrateur. Les entreprises ont envoyé leurs meilleurs gestionnaires suivre des cours de perfectionnement, un peu comme vous êtes venus à cette clinique. Elles les envoient dans des universités, et parfois à la Menninger Foundation, au Kansas. Le cours de perfectionnement d'affaires le plus exceptionnel se donne au Kansas, à la Menninger Psychiatric Clinic. Ici, trois fois par an, on offre un cours aux gestionnaires cadres au prix de 1200\$. Il est intitulé « Comprendre l'homme ». L'admission est limitée à 20 personnes par groupe, et à un total de trois groupes. Les entreprises envoient à ce cours leurs meilleurs administrateurs, en espérant que ce genre de formation en fera, à leur retour, de meilleurs gestionnaires. Tout comme plusieurs d'entre vous venez ici dans l'espoir d'effectuer à votre retour un meilleur travail auprès de vos nageurs.

Malheureusement, les entreprises ont découvert que plusieurs de leurs cadres reviennent de ces cliniques et font pire. De même, plusieurs de nos entraîneurs reviennent de ces cliniques et font un pire travail qu'auparavant. Je peux m'imaginer certains de vos jeunes se dire : « Oh non, notre entraîneur vient encore d'assister à une de ces cliniques à la con. Il va maintenant avoir la tête remplie d'idées bizarres au sujet de la mécanique des mouvements, et nous imposer toutes sortes d'exercices stupides. » Je crois que nous devons continuer d'expérimenter et de modifier continuellement nos programmes et nos méthodes. C'est pourquoi je ne recommande pas de cesser de prendre part à des cliniques telles que celle-ci, mais j'aimerais vous prévenir d'une chose.

Je connais des exemples d'entraîneurs qui se sont eux-mêmes formés pour devenir entraîneurs, qui ont consacré toute leur vie à cet objectif, et qui ont failli lamentablement. Certains de ces hommes avaient été prévenus qu'ils se destinaient à un échec, tout comme je préviens aujourd'hui certains

de mes élèves qu'ils vont eux aussi échouer. Pourquoi échoueront-ils? Étudions un cas en partie réel, et effectuons une synthèse de l'individu en question. Donnons-lui un nom d'emprunt, par exemple Frank Zilch. Frank Zilch est venu me voir, il y a quelques années, et m'a dit : « Je veux étudier sous votre direction, apprendre tout ce que vous savez, suivre tous les cours scientifiques disponibles, pour devenir le meilleur entraîneur de natation au monde. » Évidemment, son approche était mauvaise; ce n'est pas ce qu'il aurait du dire.

Étant son conseiller d'études, j'ai dressé un plan pour son éducation. En théorie, il avait tout pour réussir : il paraissait bien, avait le désir de réussir, était rempli d'énergie, était intelligent et, avec une bonne planification, nous aurions du pouvoir faire de lui un excellent entraîneur. Il s'est pourtant avéré que c'était une tâche impossible, car il lui manquait le facteur « X », dont nous parlerons tout à l'heure.

Frank Zilch prenait connaissance de toute la recherche qu'il pouvait trouver sur la natation; il lisait notamment *Research Quarterly*, *Swimming Technique* et *The Journal of Applied Physiology*. Il assistait à toutes les cliniques dont il entendait parler, il effectuait des recherches; il vivait, mangeait, consacrait chaque pensée et chaque minute de son temps à la natation. Nous avons choisi ses cours de façon à couvrir tous les domaines de connaissances susceptibles de contribuer à faire de lui un excellent entraîneur. Il en connaissait plus au sujet de la natation que toute autre personne au monde; son cerveau était rempli de connaissances sur le sujet. Il lui fallait notamment devenir un physiologue averti afin de comprendre le processus du conditionnement – ce qui se produit dans le corps d'un athlète en entraînement. Le parfait entraîneur doit savoir que le corps du nageur se transforme au cours de l'entraînement : il doit donc connaître les changements physiologiques qui se produisent. Pour former le parfait entraîneur dans ce domaine de connaissances, il devrait assurément lire le livre du Dr Selye consacré au stress et à l'adaptation. Frank Zilch a étudié tout cela.

Vous vous demandez peut-être : « est-ce que tout ça est vraiment bien nécessaire? » On se demande tous s'il ne vaudrait pas mieux nous concentrer sur l'entraînement de nos nageurs, et laisser au Dr Selye ce genre de recherches. Peut-être serait-il préférable d'apprendre par essais et erreurs, en surmenant nos nageurs, ou en leur donnant très peu à faire. La majorité des progrès américains, en entraînement, découlent d'essais et d'erreurs. Les Européens, particulièrement ceux des pays du Rideau de Fer, sont généralement surpris et désappointés quand ils visitent des sites d'entraînement au États-Unis et remarquent que les entraîneurs américains ne prennent pas le pouls et des électrocardiogrammes de leurs athlètes. Ils s'attendent à ce que les entraîneurs américains soient plus scientifiques; qu'ils mesurent le pouls, qu'ils prennent des électrocardiogrammes, et qu'ils mesurent tous les changements physiologiques chez leurs nageurs. À l'occasion d'un récent voyage en Russie, j'ai prononcé une conférence à l'Institut russe d'éducation physique à Minsk. Pendant la période de questions et réponses, les questions portaient toutes sur de minuscules détails, comme « Les nageurs prennent-ils des vitamines? Combien de milligrammes de vitamines C prennent-ils? Avez-vous mesuré leurs électrocardiogrammes? » Ils n'ont posé aucune question sur l'entraînement des nageurs, sur les répétitions, etc.

Plus tard, nous avons eu une rencontre spéciale avec des officiels des installations sportives russes. Ils étaient six ou huit autour de la table; il y avait un nutritionniste, un spécialiste de la mécanique des fluides, un physiologiste... il ne manquait qu'un entraîneur en natation. Une fois de plus, les questions ont porté à mon avis sur des sujets hors de cause. Leur question préférée était la vague « IT ». Ils ont ensuite posé la question de 64 roubles. Ils voulaient savoir pourquoi ils n'obtenaient pas de meilleurs nageurs malgré les millions de roubles dépensés à cette fin. Ils nous ont demandés ce que nous faisons, aux États-Unis, qu'ils ne font pas chez eux. Je leur ai répondu qu'ils étaient bien en avance, par rapport à notre pays, au niveau des méthodes scientifiques, mais ils n'ont pas compris ce que je voulais dire. Je pense que les Russes ne réalisent pas le facteur « X ».

Nous avons vécu une expérience semblable en Allemagne de l'Est. Là-bas aussi, ils envisagent la

natation d'une perspective très scientifique. Ils choisissent leurs futurs athlètes sur une base scientifique, comme ils le font pour leurs futurs scientifiques, mathématiciens et physiciens. Lorsqu'un enfant d'Allemagne de l'Est semble prometteur dans quelque domaine que ce soit – mathématiques, sciences, sport, etc. – sa famille et lui sont souvent déménagés afin que l'enfant puisse être inscrit dans une école spéciale ou un institut capable de développer son talent. Tout comme les Russes, les Allemands de l'Est se demandent pourquoi ils ne réussissent pas mieux dans ces domaines. La réponse, encore une fois, se trouve à mon avis au niveau du facteur « X ».

Aux États-Unis, nous lançons nos 500 000 nageurs des groupes d'âges dans la piscine, et nous laissons les meilleurs survivre. Ceux qui s'élèvent au sommet ont la capacité physique nécessaire, et se sont débattus pour arriver les premiers en travaillant dur et sans répit. Nous ne cajolons pas nos nageurs. Nos nageurs, de même que ceux du Canada et d'Australie, ne sont pas gâtés. On les jette dans la piscine et les meilleurs survivent. Je préfère ce système à l'approche scientifique des Russes et des Allemands de l'Est. Leur approche est trop scientifique, et ils oublient qu'il s'agit d'une compétition féroce. Les Américains, les Australiens, les Canadiens et quelques autres produisent les nageurs les plus robustes à cause du système qui les force à jouer des coudes pour parvenir au sommet. C'est pour cette raison que ces nageurs sont les meilleurs aux Olympiques et dans les autres rencontres internationales.

En affaires, il existe un dicton voulant que « Tu ne verras jamais un beau vendeur ». Je ne sais pas à quel point c'est vrai, mais peut-être ne vend-il pas suffisamment parce qu'il est trop occupé avec la fille du fermier. À mon avis, la morale c'est qu'il est préférable de se tenir loin des gens qui ont tout pour réussir. Je n'ai pas encore rencontré de nageur qui à la fois possède un physique de talent et soit bien adapté. Une personne peut posséder tous les attributs physiques et intellectuels et ne pas réussir, parce que la personne qui a toutes les chances de son côté ne possède pas suffisamment de motivation personnelle. Cette motivation du « moi » fait peut-être partie de ce facteur « X » dont nous parlions.

Revenons à Frank Zilch. Il avait tout de son côté. Nous l'avons formé pour être un bon physiologiste, puis nous l'avons entraîné en mécanique des mouvements de nage. Il a étudié la physique, la mécanique des fluides, les films sous-marins, il a tout appris du principe de Bernoulli, il a étudié tous les aspects de la mécanique des mouvements. Un autre domaine qui semble surprendre les Européens, c'est que les entraîneurs américains ne consacrent pas plus de temps, en piscine, à la mécanique des mouvements. Je ne crois pas qu'aucun entraîneur ne pourrait enseigner à Mark Spitz de nager comme il le fait; il a développé lui-même une grande partie de son style. Meilleur est un nageur, et moins il a besoin d'enseignement. Si vous avez un Mark Spitz, asseyez-vous et admirez-le; cherchez à apprendre de lui. Comment un nageur apprend-il? Pourquoi tout le monde n'apprend-il pas de la même façon? Parce que nous avons tous des aptitudes différentes. Nous avons photographié des chiens en train de nager, et nous avons appris que tous les chiens ne nagent pas naturellement; en fait, certains se sont presque noyés. Nous avons découvert qu'au début, la plupart des chiens tentent de nager avec leurs quatre pattes, et apprennent graduellement à oublier leurs pattes d'en arrière et de nager seulement avec leurs pattes d'en avant. Toutefois, dans le cas du retriever du Labrador, ce chien apprend habituellement à nager ainsi dès la seconde fois qu'il va à l'eau, beaucoup plus tôt que les autres races. Nous avons étudié le basset allemand, et à sa vingtième entrée dans l'eau il tentait toujours de nager avec ses quatre pattes; il s'est presque noyé.

Je crois que les Gary Hall, les John Kinsella, les Mark Spitz, sont des retrievers du Labrador. Malheureusement, la plupart d'entre vous aurez plusieurs bassets allemands dans vos programmes. Donc, un grand nombre de nos excellents nageurs nagent bien en dépit de nous, leurs médiocres entraîneurs. Ceux d'entre nous qui travaillent uniquement avec des retrievers du Labrador ont un réel avantage. C'est pourquoi vous, les entraîneurs de clubs, nous envoyez constamment vos retrievers du Labrador et gardez les bassets allemands.

Ceux d'entre nous qui travaillons avec les 20 meilleures équipes collégiales nous efforçons de recruter les retrievers du Labrador dont s'occupent les entraîneurs locaux; nous n'avons donc pas besoin d'en savoir énormément au sujet de la mécanique des mouvements de nage. Meilleur est le nageur, et moins vous avez à travailler sur la mécanique des mouvements. Je crois que la mécanique des mouvements est très importante, mais aux niveaux inférieurs. Les meilleurs entraîneurs en mécanique des mouvements, aux États-Unis, sont les entraîneurs moins connus des programmes locaux.

Notre Frank Zilch est maintenant qualifié en physiologie et en mécanique des mouvements de nage. Prochaine étape, nous allons nous occuper de ce que j'estime être le domaine le plus important de tous : la psychologie. C'est un domaine où les Russes et les Allemands de l'Est ont été fort élogieux à l'endroit des Américains. Ils ont été émerveillés des rapports que les entraîneurs américains entretiennent avec leurs nageurs. Ils ont remarqué que les entraîneurs américains sont de fins psychologues, et qu'ils réussissent à motiver les nageurs en dépit du fait qu'ils n'ont pas recours aux essais scientifiques et qu'ils ne travaillent pas la mécanique des mouvements. Je crois que si vous comparez trois entraîneurs – un psychologue, un spécialiste de la mécanique des mouvements et un physiologiste – le psychologue va toujours sortir vainqueur.

Un bon psychologue est capable de motiver ses nageurs à travailler dur, et à se consacrer entièrement au sport. Il peut garder le nageur heureux, pour qu'il apprécie le sport et ne cesse pas de le pratiquer; il peut recruter les meilleurs nageurs; il peut négocier avec le conseil municipal et les parents. Éventuellement, un bon psychologue deviendra un bon organisateur et un bon administrateur; il aura une équipe importante et sera en mesure d'attirer dans son équipe des Mark Spitz et des Gary Hall. C'est ainsi qu'il deviendra un bon entraîneur.

En terminant, laissez-moi vous dire ce que je pense qu'est le facteur « X » au niveau d'un bon entraîneur. Le facteur « X », si vous me permettez de citer un vieux dicton, c'est « la capacité de séparer le bon grain de l'ivraie ». En d'autres mots, vous devez être en mesure de reconnaître les choses importantes et d'y travailler, tout en minimisant les choses moins importantes. En voici un exemple : nous avons tous vu des pères et des mères, et quelques entraîneurs, longer la piscine pendant que leur nageur nage, les coudes tombants et donnant des coups de pieds furieux, qui lui criaient « kick, kick, kick. » En d'autres mots, ils ignoraient l'aspect le plus important, les coudes tombants, pour se concentrer sur le moins important – les coups de pieds.

Je crois que la tendance actuelle de tout faire pour l'athlète est nocive. Par exemple, je pourrais mettre un chronomètre sur chaque nageur dont je m'occupe, conserver tous leurs « splits » avec les gérants, mais je ne le fais pas parce que je veux qu'ils réalisent ce qu'ils font. Trop souvent, nous en faisons tellement pour eux qu'ils cessent de se servir de leur cervelle, ils cessent de réfléchir à ce qu'ils font. C'est important pour un nageur de connaître ses propres chronos, afin de comprendre l'importance de ce qu'il fait.

Une autre pratique des entraîneurs qui nuit au nageur, c'est quand ils admettent les parents et amis sur le pourtour de la piscine et qu'ils conversent avec eux pendant les pratiques. La responsabilité de l'entraîneur est envers l'athlète, pas envers ses parents ou amis. Le nageur est important; les parents ne sont pas importants. C'est un autre exemple de choses dont l'entraîneur doit reconnaître l'importance – le nageur – et de celles qu'il doit ignorer – les parents.

En d'autres mots, le facteur « X », c'est donc la capacité de voir ce qui doit être fait et de le faire. Un excellent entraîneur reconnaît le travail à accomplir et l'accomplit. Cela s'applique non seulement à l'entraînement sportif, mais aussi aux affaires, à l'administration, à toutes les facettes de l'existence. Une autre façon de le dire : éliminez tous les détails et concentrez-vous sur l'essentiel. Un perfectionniste ne fait généralement pas un bon entraîneur; il est trop occupé à prendre soin des petits détails pour s'occuper de l'essentiel.

Au stade du développement actuel de la natation, un très bon entraîneur doit posséder deux capacités de base : il doit être un bon organisateur et un bon psychologue. Le bon organisateur va

avoir une grosse équipe; il va attirer les bons nageurs des autres équipes, il va développer les Mark Spitz et les Gary Hall de l'avenir. Le bon psychologue va pouvoir régler les problèmes des parents. Il va s'entendre avec le conseil municipal, il va pouvoir communiquer et s'entendre avec la « super équipe ».

Le bon entraîneur d'aujourd'hui n'a besoin que d'une connaissance élémentaire des domaines du conditionnement, de la physiologie et de la mécanique des mouvements de nage. Il n'a pas besoin de ces disciplines pour faire son boulot de nos jours. Néanmoins, rien ne demeure statique et à l'avenir ces deux derniers domaines vont prendre de plus en plus d'importance. Plus un grand nombre d'athlètes supérieurs aborderont la natation, plus un grand nombre de personnes de talent deviendront des entraîneurs, et plus un grand nombre de meilleures installations deviendront disponibles, plus tous les domaines de connaissances dont nous venons de discuter prendront de l'importance.

Je suis franchement convaincu que nous sommes à l'aube d'une formidable explosion des connaissances dans le domaine de la nage de compétition, explosion qui augmentera beaucoup l'importance des domaines de connaissances techniques pour un bon entraîneur. Les réunions auxquelles nous assistons aujourd'hui devraient nous aider à séparer les choses importantes de celles qui ne le sont pas et faire de nous de meilleurs entraîneurs. J'aimerais participer à de telles cliniques dans une centaine d'années d'ici, pour voir ce dont on y discuterait. Dans un siècle, ils devraient disposer de dispositifs électroniques simples qu'ils pourront placer dans l'oreille d'un nageur pour mesurer son pouls, analyser l'acide lactique de son sang et d'autres paramètres physiologiques. Nous ne sommes pas prêts pour ce genre de choses aujourd'hui, et même dans une centaine d'années, les patrons de comportement inhérents aux nageurs seront les mêmes qu'aujourd'hui. Ce qui constitue aujourd'hui une bonne psychologie d'entraînement le sera également à cette époque de l'avenir.

En terminant, je souhaite à tous les conférenciers la meilleure chance possible au niveau de la communication du facteur « X », pour que plusieurs d'entre nous puissions bénéficier de cette conférence. Et finalement, si Frank Zilch est parmi nous aujourd'hui, je lui présente toutes mes excuses.