

Quand la performance naît des relations humaines : l'expérience de Louis Lacoste

A close-up portrait of a man with grey hair and a beard, looking slightly to the right. He is wearing a dark blue t-shirt. The background is dark.

Propos recueillis par François-Xavier MAS
et transcription par Pauline JANSSENS
INSEP-Éditions



Ancien karatéka de haut niveau, Louis Lacoste présente un parcours singulier et atypique dans le paysage du sport français. Après avoir exercé comme entraîneur dans les pôles France, il rejoint en parallèle les équipes de France de la Fédération française de karaté. Il devient ensuite directeur du haut niveau et des équipes de France au sein de la Fédération française de karaté, avant d'aller étoffer sa vision et son expérience en 2015 au sein de la Fédération française de taekwondo, où il occupe les fonctions de directeur du haut niveau et des équipes de France puis de directeur de performance olympique et paralympique.

Dans cet entretien, il nous livre une partie de l'expérience qu'il a accumulée, son rapport aux athlètes, aux cadres, à la performance, aux organisations sportives et au rôle de la science. Une bifurcation de parcours l'a conduit à découvrir l'olympisme et le paralympisme au cœur même de la haute performance en responsabilités de la préparation et de la réalisation des Jeux de Rio 2016, de Tokyo 2020 et de Paris 2024. Pour lui, la performance sportive n'est jamais l'application mécanique d'un modèle théorique connu ni le simple produit d'un facteur isolé. Elle émerge d'une dynamique complexe : histoires personnelles, relations humaines, exigences techniques, données multiples, cultures des milieux, contextes mouvants et adaptation permanente du plan de route pour maintenir une vision claire et partagée. C'est dans cet enchevêtrement que se construisent, parfois se révèlent, les sportifs et les entraîneurs en tant que personnes.

Parcours, influences et vision du haut niveau

Pouvez-vous rappeler votre parcours et ce qui a construit votre manière d'accompagner les athlètes ?

J'ai été compétiteur de haut niveau pendant une quinzaine d'années tout en étant entraîneur de club avant de devenir entraîneur régional (mon laboratoire), puis entraîneur national en karaté pendant une douzaine d'années. Cette première partie de carrière m'a offert une compréhension fine de la relation entraîneur athlète et de la nécessité d'une approche à la fois systémique, patiente et humble de la performance.

Mon passage au taekwondo a ensuite élargi mon approche et ma vision : j'y ai pris conscience du poids culturel, des habitudes des milieux et de l'importance des contextes et des attentes dans la manière de préparer, accompagner et conduire les athlètes vers leur plus haut niveau.

Cette double culture m'a positionné en responsabilité dans des projets dont les publics étaient très variés : olympiques et paralympiques, femmes et hommes, jeunes et seniors, individuels et équipes, en formation/développement et perfectionnement/optimisation, ce qui a forgé une approche assez large et étoffée, précise et nuancée, mais toujours très conscient de mes forces et de mes limites. Une approche faite d'analyses rigoureuses, de décisions fortes qui s'appuient sur des convictions solides mais affinées par le doute, et d'une attention singulière portée à chaque personne. J'ai fait dialoguer le terrain et la science sans hiérarchie affichée mais en restant toujours sur l'humilité, le pragmatisme et le bon sens qu'exige le réel.

“ Recevoir un coup, par exemple, porte une dimension vexatoire. Il y a toujours, même subtilement, un rapport à la domination ou à la soumission qui s'exprime à ce moment-là. ”

En 2022, j'ai pris un peu de recul et j'ai suivi une formation spécifique à l'accompagnement avec l'appui du pôle Formation de l'INSEP. Ce travail réflexif n'a pas transformé ma manière de faire, mais il m'a donné l'occasion de le faire évoluer vers une clarté nouvelle sur ma posture et sur le rôle que je souhaite tenir face au défi du haut niveau.

La relation entraîneur-athlète : une clé de performance

Quel rôle attribuez-vous à la relation entraîneur-athlète ?

C'est un enjeu central et l'un des leviers majeurs de la performance. Rien de solide ne se construit sans une relation fondée sur la confiance, la communication et la capacité à évoluer dans un cadre partagé. Lorsque la relation est saine, chacun comprend mieux les besoins, les rythmes et les exigences de l'autre, ce qui permet de traverser les périodes de tension, de doute ou de forte pression, notamment lors des grands championnats où l'enjeu est présent.

Dans cette dynamique, la relation devient un véritable facteur de stabilité et d'expression incarnée et singulière. C'est elle qui permet à l'athlète, en situation réelle, d'être suffisamment libre et lucide pour trouver en toute responsabilité la solution qui lui appartient pour réaliser sa performance.

Ce qui m'a toujours frappé dans les sports de combat, c'est la tendance qu'ont les environnements à imposer des stratégies ou des tactiques préconstruites et de les prescrire comme des solutions infaillibles. Parfois vécues comme des ordres par les

sportifs, souvent jeunes, qui se retrouvent ainsi « soumis » à ce que dit et veut l'entraîneur. À mes yeux, c'est une impasse : le rôle de l'entraîneur devrait, au contraire, être l'occasion d'aider le sportif à se construire en l'accompagnant dans son chemin d'émancipation en lui donnant la capacité d'interpeller, questionner, décider, interpréter et à ajuster par lui-même. On est dans du vivant, c'est de maturation continue dont il s'agit.

Si j'observe aujourd'hui des évolutions positives ici ou là autour de moi, ce changement culturel est encore lent.

Quelles sont les spécificités des sports de combat par rapport à la complexité, à l'incertitude ?

Je ne connais pas tous les sports de combat, mais je crois qu'on retrouve, en lutte, en judo ou en boxe, des caractéristiques communes. La première, c'est le rapport direct au combat, c'est-à-dire au danger : danger du coup, du choc, du KO, de la projection, de la chute ou de l'immobilisation.

Ces éléments ne sont pas seulement techniques ; ils appartiennent à la culture même de ces disciplines. Recevoir un coup, par exemple, porte une dimension vexatoire. Il y a toujours, même subtilement, un rapport à la domination ou à la soumission qui s'exprime à ce moment-là. L'opposition existe bien sûr dans tous les sports, mais dans les sports de combat, la mise en danger physique est immédiate, et l'échec peut avoir un poids plus fort sur l'athlète et sur son estime personnelle.

Comme beaucoup, j'ai commencé ma carrière d'entraîneur et de compétiteur avec des certitudes. Puis, très vite, la compétition m'a montré qu'elles sont fragiles :

l'incertitude est constante. L'enjeu, le profil des adversaires, les aléas du contexte... tout vient bousculer et mettre le bordel dans cette forme de bazar organisé que tu croyais établi. Avec le temps, j'ai appris à transformer mes certitudes en simples options de départ. Au fond, la seule certitude que je souhaite offrir aux athlètes, c'est celle d'être capables de s'adapter aux situations les plus complexes et inattendues. Car c'est uniquement en situation, dans le réel du combat, au moment où le bazar devient bordel, que l'athlète peut convertir ces options en solutions immédiates et efficaces.

La dimension mentale

Comment considérez-vous la dimension mentale dans la performance ?

La dimension mentale fait pleinement partie de la performance sportive. Elle ne devrait plus être un recours d'urgence et de secours mobilisé en situation de crise (contre-performance, blessure, échec majeur) mais un apprentissage progressif, intégrée en début de carrière et prolongée tout au long de celle-ci. L'enjeu est de construire un continuum de développement des habiletés mentales, capable d'évoluer au fil des différentes étapes du parcours sportif. Cela s'inscrit dans le processus de maturation dont je parlais plus haut. Cela suppose aussi, de la part des entraîneurs et des structures, une ouverture à des approches parfois éloignées de leurs cadres d'entraînement habituels.

Le travail mental doit avant tout être individualisé car chaque athlète possède un profil singulier, avec ses forces (par exemple

une forte capacité de concentration) et ses fragilités (gestion du stress, confiance après une erreur). Deux sportifs ne s'entraînent jamais de la même manière et ne développent donc pas leurs habiletés mentales de la même manière. Même au sein des séances collectives, l'entraîneur doit adapter les situations. Par exemple, un athlète en manque de confiance pourra être placé volontairement dans des situations de réussite progressive, tandis qu'un autre sera confronté à davantage de pression pour travailler sa gestion émotionnelle. Cela implique d'inventer, de varier, de ne pas répéter indéfiniment et invariablement les mêmes situations.

Quand j'entraînais, j'ai toujours cherché à introduire de l'incertitude dans l'entraînement. Concrètement, cela peut prendre la forme de règles changeantes, de scénarios imprévus ou de consignes modifiées à la dernière minute. Cette démarche est souvent inconfortable pour l'athlète, qui



La française Yasmina Aziez (taekwondo) lors des JOP de Rio 2016. ©Denis Sekretev

recherche naturellement des repères stables et aime les certitudes. Or, l'objectif n'est pas de produire une illusion de sécurité, mais de développer une confiance forte face à l'incertitude, confiance en ses capacités à s'adapter et trouver la solution en action. C'est une habileté essentielle dans la recherche de performance. Apprendre à laisser venir l'incertitude, à l'accueillir et à s'y adapter pour prendre des décisions « sous pression » et en pleine situation, fait partie intégrante de la préparation à la performance. C'est cette capacité à se débrouiller dans le réel du combat ou de la compétition, quand les choses ne se déroulent pas comme imaginées, qui fait la majorité du temps la différence.

Depuis près de quinze ans, je m'efforce de mettre en place des dispositifs de préparation mentale totalement intégrés à l'entraînement et à la discipline. L'acteur qui influence le plus durablement la dimension mentale du sportif reste l'entraîneur de par sa position, sa posture, son discours, ses choix, sa manière d'agir et de réagir pour valoriser la progression plutôt que les résultats à tout prix. Il influe quotidiennement sur le développement mental telles que la persévérance, la confiance en soi ou la capacité à rebondir de l'athlète et ce, dès le plus jeune âge. Pour autant, je ne conçois pas la préparation mentale comme un secteur isolé. Il arrive encore que des athlètes travaillent avec un préparateur mental sans que ce soit en relation avec l'entraîneur. Cela peut lui être un apport intéressant, mais je privilégie une démarche collective et intégrée. Le préparateur mental doit être pleinement associé au projet de performance, au même titre que le préparateur physique. Il observe les entraînements, écoute le discours de l'entraîneur, comprend sa vision et ses mots afin de s'y

inscrire de manière cohérente et de proposer des outils simples, concrets et adaptés tels que : des routines de concentration, techniques de respiration pour gérer le stress, ou encore des stratégies mentales pour rester lucide là où tout tend à l'inverse. L'objectif est d'aligner l'athlète, l'entraîneur et les personnes-ressources autour d'une réalité partagée, en développant les habiletés mentales simples et directement applicables au quotidien, sans fioritures intellectuelles, mais avec un certain pragmatisme opérationnel orienté uniquement vers la recherche de performance.

L'usage des données

Quel regard portez-vous sur la place croissante des données ?

Les données peuvent être un appui précieux à la décision, mais elles ne doivent jamais la dicter. Elles permettent d'objectiver certaines situations, d'affiner l'individualisation et de nourrir les échanges entre les acteurs de la performance. Leur valeur dépend toutefois toujours du contexte, du projet de performance et de la philosophie de l'entraîneur ou de l'organisation qui les mobilise. Il est essentiel que le contrôle reste humain. Ce n'est pas l'ordinateur qui fabrique le sportif : c'est le sportif qui alimente l'outil par son activité, ses comportements et ses performances. De plus, les données sont presque toujours extraites a posteriori de l'action de compétition. L'analyse de ces données, qu'elles soient d'une compétition, d'une phase de saison ou d'un cycle de préparation intervient après coup. Elles éclairent, mais elles ne remplacent ni la perception en situation ni le jugement fondé sur l'expérience et l'intuition.

Je trouve également très enrichissant le regard extérieur, notamment lorsqu'un directeur de la performance arrive d'une autre discipline. Ce croisement des cultures permet de questionner des évidences et d'éviter l'entre-soi, qui reste encore très présent dans chaque sport. Cette ouverture est particulièrement importante dans la relation entraîneur-athlète : il faut laisser une véritable place à l'athlète, sortir d'un modèle où il serait totalement assujéti à une culture, à l'entraîneur, et favoriser une relation plus équilibrée, plus responsabilisante et libre.

Cultures sportives et accompagnement

Voyez-vous des différences entre les sports ?

Oui, chaque sport possède sa propre culture, son histoire et son rapport aux experts. Certains environnements sont très ouverts au travail transversal et à la confrontation des points de vue, tandis que d'autres restent fortement centrés sur la technicité et les savoirs internes. L'accompagnement ne peut donc pas être uniforme : il doit s'ajuster à ces cultures, à ces habitudes de travail et aux représentations qui structurent chaque discipline.

Concernant les différences entre sports, dans une même discipline, il y a déjà des différences. Les féminines et les masculins, les jeunes et les seniors, les olympiques et les paralympiques. Si elles ont existé beaucoup entre masculins et féminines et entre olympiques et paralympiques, elles tendent aujourd'hui à s'estomper. Les moyens humains et financiers alloués

sont désormais comparables, et les leviers de performance sont fondamentalement les mêmes et les résultats, sans vouloir les comparer, sont plutôt homogènes. Ce qui change davantage, ce sont les modalités d'adaptation, pas les principes.

Enfin, la fragmentation des parcours sportifs en France constitue un enjeu majeur. Les ruptures d'accompagnement, les changements de structures ou de référents fragilisent les trajectoires. À l'inverse, un suivi cohérent et continu sécurise l'athlète, favorise sa progression et permet une construction plus solide de la performance sur le long terme. Là encore, on parle de maturation continue.

Comment décrivez-vous votre rôle ?

Un athlète peut rapidement se retrouver bridé lorsqu'il n'évolue qu'au contact de son entraîneur, qui est souvent aussi sélectionneur. Dans ce contexte, les fonctions de directeur technique national (DTN) et de directeur de performance jouent un rôle essentiel. Elles permettent de garantir une plus grande objectivité, notamment au moment des sélections, et d'apporter de la hauteur dans les bilans, les analyses et les ajustements.

Face à son entraîneur, l'athlète peut parfois hésiter à exprimer ses doutes ou ses fragilités, par crainte de compromettre sa place ou sa sélection. Mon rôle, en tant que directeur de la performance, est donc de créer un environnement sécurisant, qui favorise des échanges fluides entre les acteurs, sans confusion des rôles. Concrètement, il s'agit de structurer et d'animer une dynamique collective favorable à la préparation et à la réalisation de performances, de soutenir les entraîneurs dans leur mission, de respecter une certaine éthique, et d'articuler les différents niveaux d'expertises

autour de l'athlète. Cette organisation vise à garantir une continuité de l'accompagnement, une cohérence et une lisibilité, au service du développement et de l'expression des sportifs.

Les Jeux olympiques et paralympiques

Qu'est-ce qui a changé ?

Au cours de ces dix dernières années, j'ai découvert l'olympisme et le paralympisme. Je me suis construit en karaté, discipline non-olympique. Mon arrivée à la Fédération française de taekwondo, environ neuf mois avant les Jeux de Rio 2016, a été très révélatrice : dans les disciplines olympiques, les Jeux constituent presque l'unique horizon. Les championnats d'Europe et du monde restent importants, bien sûr, mais ils sont souvent relégués au second plan.

J'ai ainsi vécu la fin de l'olympiade de Rio sans avoir traversé l'ensemble du processus de qualification. J'y ai découvert le système de ranking, mais surtout l'obsession qu'il peut générer. Je ne remets évidemment pas en cause son importance. En revanche, lorsque j'entends un athlète de 15 ans, qui n'a jamais remporté de championnat de France sénior, ni même été sélectionné en équipe de France pour un championnat d'Europe, et qui se situe très loin des six premières places qualificatives, ne parler que de sa participation aux Jeux à deux mois de la fin de la période de qualification, je me dis que l'olympisme peut parfois rendre fou !

Les Jeux restent évidemment la compétition la plus exposée, celle qui glorifie l'image des sportifs. Pour certains, y participer suffit déjà. Pour les médaillés et en particulier les

titrés, l'exposition médiatique et la notoriété sont réelles, même si elles peuvent être éphémères. Mais mon regard, issu du monde non-olympique, m'a sans doute aidé à considérer les Jeux (en tant qu'entraîneur ou directeur de performance) avant tout comme une compétition majeure, au même titre qu'un championnat du monde, pas plus, pas moins. J'ai souvent cherché à calmer les ardeurs, à replacer les athlètes et les staffs dans une forme de « normalité », en amont comme pendant l'événement. Car, au fond, il s'agit toujours d'une compétition où des adversaires s'affrontent pour le meilleur classement possible. Je sais que ce discours peut bousculer la culture olympique, mais je suis convaincu que faire des Jeux un événement totalement hors-norme génère des attentes parfois excessives, voire écrasantes, pour les sportifs comme pour les encadrants.

Concernant le paralympisme, je me réjouis des évolutions récentes. Les Jeux de Paris 2024 ont marqué une étape importante avec la volonté affirmée de ne pas distinguer les deux événements : une même flamme de l'ouverture des Jeux olympiques à la clôture des Jeux paralympiques ; un temps de diffusion équivalent sur les chaînes TV du service public ; des moyens et des primes à la performance identiques. Au sein de la Fédération française de taekwondo, l'équipe paralympique s'entraîne aux côtés et parfois avec l'équipe olympique. Les athlètes sont intégrés au pôle INSEP, s'entraînent quotidiennement avec les entraîneurs nationaux, bénéficient d'un accompagnement en préparation mentale, en préparation physique, et s'inscrivent pleinement dans le projet de performance fédéral. Pour moi, le véritable changement lié à l'olympisme et au paralympisme se situe surtout dans l'après-Jeux, avec le retentissement médiatique et sociétal qu'ils génèrent. Le problème,



La française Zakia Khudadadi (taekwondo) lors des JOP de Paris 2024. ©Denis Sekretev

c'est que cet « après » est souvent projeté en amont : certains athlètes se disent que, s'ils obtiennent une médaille, leur vie va changer. C'est là que réside, à mon sens, le principal vecteur de pression écrasante.

Défis à venir

Quels défis identifiez-vous ?

Mon principal défi réside dans la capacité à construire un environnement qui permet de faire émerger de la performance durablement, fondé sur une approche réellement globale. Cela implique de considérer simultanément les dimensions sportive, relationnelle, organisationnelle et, surtout, contextuelle de la performance. Il ne s'agit pas d'appliquer des recettes

toutes faites, mais d'en concocter de nouvelles pour articuler les intentions des différents acteurs (athlètes, entraîneurs, personnes-ressources, dirigeants) au sein d'une dynamique collective qui s'appuie sur une vision claire, cohérente et engageante.

Un autre enjeu majeur concerne l'usage des outils, notamment scientifiques et technologiques. Ils sont indispensables, mais doivent être intégrés avec mesure et bon sens, en réponse aux réalités du terrain qui sont souvent fragiles et mouvantes. L'outil doit rester au service du projet, et non l'inverse.

Enfin, il me semble essentiel de renforcer la montée en compétences des entraîneurs par un accompagnement particulier. Entraîneur est un métier exceptionnel et lorsqu'il est exercé dans un environnement

“ Je cherche à rester résolument tourné vers l’humain comme condition d’une certaine expression de la performance. ”

qui propose une réelle mise en relation et un espace d’échanges serein, la confiance peut s’installer en augmentant fortement les ajustements nécessaires à la recherche de la performance. Les environnements de haut niveau gagneraient à favoriser ces espaces d’échange où chacun peut s’exprimer sans crainte du jugement, de la mise en cause ou d’une exposition perçue comme risquée. C’est dans cette logique que j’essaie d’inscrire ma mission : une approche globale, attentive à la cohérence, au bon sens et à la continuité des parcours. Je cherche à rester résolument tourné vers l’humain comme condition d’une certaine expression de la performance.

Je voudrais conclure par l’idée que la performance sportive ne se décrète pas. Elle se construit dans ce processus de maturation des acteurs, au croisement des exigences techniques, de l’organisation, des contextes et, avant tout, des relations humaines régies par le rythme de chacun. Derrière les résultats, les modèles et les outils, il y a toujours des personnes, avec leurs histoires, leurs fragilités, leurs ressources et leur capacité à évoluer ensemble. Le regard que je porte aujourd’hui sur la performance est évidemment lié à ce que je suis, à mon parcours et à mes expériences qui font mon expertise. Mais il est surtout le fruit de rencontres décisives qui m’ont permis de me développer, de me questionner et d’assumer ma propre manière d’exercer ce métier.

Raphaël, mon premier entraîneur, m’a transmis l’envie, le plaisir et la passion de

pratiquer le karaté. Dominique, mon DTN de formation, qui a su conjuguer ses attentes exigeantes de performances et mon besoin de liberté et de responsabilité. François qui m’a offert l’éclairage intellectuel nécessaire pour que je m’autorise à me construire avec confiance une posture singulière et l’incarner pleinement.

Aujourd’hui, cette dimension humaine se prolonge dans le travail mené avec Haby et Yasmina, entraîneuses de l’équipe paralympique. Leur ouverture d’esprit, leur capacité à accueillir l’accompagnement et à partager le projet collectif, illustrent ce que peut être un environnement de performance partagé, combiné. Elles portent et diffusent, avec justesse et authenticité, la joie, l’énergie et l’exigence qui sont essentielles à l’expression des sportives dont elles ont la responsabilité.

Face à la tentation de la standardisation, du contrôle excessif ou de la toute-puissance des outils numériques contemporains, le défi est de préserver des environnements sécurisants et exigeants, où la parole circule, où le doute est possible et où chacun trouve sa place. La performance ne se construit ni contre l’humain ni malgré lui, mais avec lui. C’est sans doute là l’enjeu central du haut niveau aujourd’hui : faire de la performance non pas une finalité, mais un processus dans lequel l’humain se nourrit de la confiance de chacun, la responsabilité partagée et la capacité à créer ensemble dans l’incertitude du réel.