

LE CENTRE DE FORMATION PERMANENTE DE L'UNIVERSITE PARIS 8
ET LE CENTRE UNIVERSITAIRE DE THERAPIE FAMILIALE

DESU de coaching personnel

« COACHING SPORTIF ET SUPERVISION »

Soutenu par Véronique Marchand

Sous la direction de Francis Colnot et Florence Vitry

2006

COACHING SPORTIF ET SUPERVISION

SOMMAIRE :

- Remerciements.....	p.4
- Avertissements.....	p.5
1- Introduction.....	p.6
• Du coaching sportif au coaching personnel.....	p.6
2- Etat des lieux du métier de « coach sportif ».....	p.7
A) Le coaching sportif.....	p.7
• Le métier d’entraîneur auparavant	p.7
• Evolution du métier face aux divers changements.....	p.7
B) Bilan des interviews des entraîneurs nationaux à l’INSEP.....	p.8
• Valeur et limites du métier d’entraîneur aujourd’hui.....	p.8
• Difficultés rencontrées dans la pratique.....	p.10
• Les diverses demandes.....	p.10
C) Où et vers qui se diriger pour répondre aux nouveaux besoins ?	p.13
• Les formations des entraîneurs.....	p.13
• Les domaines théoriques.....	p.14
• Les personnes ressources	p.14
• Cela est-il suffisant et satisfaisant ?	p.14
3- Pistes d’amélioration du coaching sportif grâce à l’éclairage de la pratique	
d’autres métiers.....	p.15
• Points communs avec d’autres métiers d’accompagnement.....	p.15
• Comment font-ils et que font-ils pour résoudre les difficultés et rester	
efficaces dans leur pratique ?.....	p.16
• Qu’est ce que la supervision de coach ?.....	p.18

4- Vers l'émergence de « supervision d'entraîneurs ».....	p.20
• Spécificité du coach sportif	p.20
• L'accompagnement des entraîneurs : apparition d'un nouveau métier.....	p.20
• Cadre, forme et déontologie nécessaires à la mise en place de supervision dans le milieu sportif.....	p.22
5- Conclusion.....	p.23
- Bibliographie.....	p.25
- Annexe : Extrait du code de déontologie de la SFCoach.....	p.26

REMERCIEMENTS :

Merci tout d'abord à ma bonne étoile qui m'a incitée à suivre cette formation de « coaching » à l'université Paris 8 sans trop en connaître précisément, je l'avoue, le contenu. L'enseignement reçu, et les encouragements bienveillants de mes camarades du groupe C, lui ont donné une toute autre dimension.

Mes respects et toute ma considération à Florence Vitry, notre référent dans cette formation DESU de coaching personnel, pour sa gentillesse, sa disponibilité, sa remarquable pertinence et surtout...sa très efficace supervision lors de cette démarche.

Je remercie Martine Cornillon¹ et Philippe Grandou², de m'avoir autorisée à effectuer cette étude auprès d'Entraîneurs Nationaux qui m'ont reçue avec beaucoup de curiosité et d'intérêt : Cathy Fleury (judo), Marc Dellenbach (tir à l'arc), Guy Guérin et Renaud Longuèvre (athlétisme), Kevin Rabaud (boxe) et Florian Rousseau (cyclisme sur piste).

Je n'oublie pas non plus les coachs qui ont répondu à mes interrogations sur la supervision : Frédérique Saint-Genis, Florence Vitry, Bruno Cassé et Francis Colnot.

Merci beaucoup à mon ami de longue date, Gérard Kancel toujours prêt à me suivre et à me soutenir dans mes aventures les plus saugrenues qu'elles soient sportives, cinématographiques ou littéraires.

Je ne saurais oublier d'exprimer ma reconnaissance à François Bigrel, déclencheur du changement radical de conception de mon ex-métier d'entraîneur il y a près de douze ans, pour cette inspiration qui m'a permis d'accompagner les nageurs différemment. J'ai d'ailleurs une grande pensée pour toutes les merveilleuses personnes rencontrées lors de mon séjour de sept ans sur l'île de la Réunion, dont les nageuses et nageurs que j'ai eu le bonheur d'entraîner.

¹ *Chef de projet de la formation des cadres supérieurs du sport de haut niveau à l'INSEP (Institut National des Sports et de l'Education Physique).*

² *Chargé de mission pour la formation des Cadres Techniques Sportifs auprès de la Directrice des Sports au Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative.*

AVERTISSEMENTS :

- Ce mémoire a été réalisé en vue de sa soutenance dans le cadre du Diplôme d'Etudes Supérieures d'Université de « Coaching personnel » à **l'Université Paris 8**.
- Parallèlement, ce travail a été conçu en vue d'une étude ayant pour maître d'ouvrage : **la Direction des Sports** au Ministère, et maître d'œuvre du projet « formation des Conseillers Techniques Sportifs » : **l'Institut National des Sports et de l'Education Physique** pour les DTN³ et CTS ayant des missions d'entraînement.
- Afin d'honorer deux des articles du code déontologique du coaching sur la confidentialité et sur la restitution⁴, les citations d'interviews ont été placées sous anonymat ne laissant apparaître que la fonction, le lieu, le mois et l'année de l'entretien. Celles-ci réalisées et enregistrées entre juin et septembre 2006 pourront néanmoins être consultées, de façon partielle ou intégrale, et l'identité de l'interviewé révélée sous autorisation formelle et individuelle des intéressés.
- Les deux fonctions : entraîneur et coach ne possédant pas de féminin, leurs utilisations dans ce mémoire au masculin englobent autant les femmes que les hommes.
- Afin d'établir un distinguo et éviter toute confusion, le terme « coach » est utilisé pour représenter le coach en entreprise, et le terme « coach sportif » pour l'entraîneur.

³ *Direction Technique Nationale.*

⁴ *Voir en annexe, exemple de l'extrait du code déontologique de la SFCoach, article 1.2 sur la confidentialité et article 3.2 sur la restitution.*

1- Introduction

- **Du coaching sportif au coaching personnel**

Ancienne membre de l'équipe de France comme nageuse puis comme entraîneur, je n'envisageais pas une reconversion dans un autre secteur d'activité. Seulement, à un certain moment, je n'ai plus trouvé les ressources nécessaires pour accompagner avec congruence les athlètes vers la performance, et ai décidé de mettre un terme à ce parcours. Dès le début de cette formation au « coaching personnel », une réflexion s'est rapidement imposée à moi, en imaginant l'éventuel apport de nouveaux outils face aux problématiques de mon ancien métier.

Dans le langage courant, le « coach » est un entraîneur sportif. A l'origine, le mot de « coaching » provient de la pratique anglo-saxonne de l'entraînement sportif qui vise à exploiter au mieux le potentiel d'une personne ou d'une équipe en vue d'un résultat précis et mesurable : record, podium, coupe ou aller plus loin que l'état actuel⁵. Le « coaching » s'est inspiré du « coaching sportif » mais ce sont néanmoins deux métiers différents, le deuxième devra transmettre des compétences physiques, techniques, tactiques, et mentales aux athlètes tandis que le premier sera uniquement centré sur la relation d'aide.

Je me suis interrogée sur le fait que le métier d'entraîneur soit devenu aussi contraignant et ai cherché à savoir si, à haut niveau et dans différents sports, les problématiques étaient semblables. Vers qui les entraîneurs peuvent-ils se diriger aujourd'hui pour satisfaire leurs besoins, et est-ce vraiment suffisant face à la réalité du terrain ?

J'ai voulu explorer ce qui pourrait leur apporter une aide, en regardant dans d'autres métiers d'accompagnement ce qu'il s'y passe. Plus précisément, découvrir et comprendre ce que ces derniers font et comment ils font dans la pratique pour résoudre des difficultés similaires et rester efficaces. De quels moyens disposent-ils et en quoi, notamment, la supervision leur apparaît-elle comme une nécessité ?

Au vu de la singularité de la performance, quelles compétences seraient requises pour effectuer l'accompagnement ou la « supervision » des entraîneurs, et que pourraient-elles leur apporter concrètement ? Enfin, quelles conditions devraient être réunies pour acquérir toute légitimité dans le milieu et auprès des instances fédérales ?

⁵ *Michel Moral, Pierre Angel, Coaching Outils et pratiques, p.8.*

2- Etat des lieux du métier de « coach sportif »

A) Le coaching sportif

- **Le métier d'entraîneur auparavant**

« *L'expérience est le nom que chacun donne à ses erreurs* » **Oscar Wilde**

Naguère, le perfectionnement technique et tactique et l'entraînement général constituaient la principale tâche de l'entraîneur. Son action était de transmettre des techniques gestuelles, de répartir sagement l'entraînement en qualité et en intensité, mais aussi de créer un climat propice à la préparation. L'entraîneur représentait un individu capable de prendre rapidement une décision, et de s'y tenir. Son caractère, son charisme et son savoir-faire accompagnés de méthode, de rigueur et de discipline lui permettaient de mener l'athlète et de l'aider à trouver en lui les ressources pour se dépasser au-delà du « mur de la douleur », le jour J à l'instant T, condition vitale pour atteindre le succès⁶.

- **Evolution du métier face aux divers changements**

Nous vivons actuellement dans une société de technologie, une société du paraître, une société de la performance et il est inutile de souligner la place considérable prise par le sport dans nos sociétés modernes. Alors que Pierre de Coubertin, rénovateur des Jeux Olympiques, voyait dans la pratique des activités physiques compétitives une influence moralisatrice et éducatrice, le sport constitue actuellement un aspect important de notre culture. Il correspond à une valeur fondamentale de nos sociétés économiques et industrielles : la compétition⁷.

Avec l'évolution du sport moderne, les exigences du rôle de l'entraîneur se sont accrues. Désormais l'entraîneur doit posséder un registre de compétences qui recouvrira notamment les domaines technique, conceptuel, pédagogique, relationnel et administratif. Il remplit de nombreuses fonctions : technicien, organisateur, manager, coordinateur, conseiller, animateur, modérateur, pédagogue, confident, chacune de manière plus ou moins intense suivant l'âge, le

⁶ H.T.A. Witting, *Psychologie sportive*, p.78.

⁷ Jean-Marie Brohm, *Sociologie politique du sport*, p.60.

sexe, le niveau de performance et la discipline de celui ou celle dont il s'occupe⁸. Mais un des rôles importants de l'entraîneur est toujours d'aider les athlètes à établir des buts à atteindre.

En novembre 2004, le Ministre des Sports, Jean-François LAMOUR, souligne « *l'importance accordée par le gouvernement au secteur du sport qui contribue au rayonnement de la France et à son activité économique.* » Les objectifs deviennent aussi, par le fait, prescrits par l'environnement socio-économique, culturel et politique de la société sportive internationale. L'entraîneur doit s'adapter et évoluer face à ces nouveaux objectifs, à notre époque caractérisée par la crise des valeurs, la perte des repères, l'inquiétude, l'incertitude⁹, ainsi qu'à l'omniprésence des médias et à l'accélération permanente de nos quotidiens. La doctrine olympique « *Toujours plus vite, plus haut, plus fort* » devient notre leitmotiv : « *Aujourd'hui, on veut la méthode pour être heureux, pour réussir au travail, pour courir plus vite* »¹⁰.

Seulement, la nécessité et l'introduction de changements soulèvent des résistances considérables, aussi bien lorsqu'il s'agit de modifier certaines habitudes quotidiennes que de promouvoir de nouvelles méthodes de travail et d'organisation. Cette appréhension concerne, non seulement les aléas d'un nouveau mode opératoire, mais aussi l'éventualité d'une perte de prestige en cas d'échec ou même d'un moindre rendement. La résistance au changement paraît également, entre autre, tenir à des phénomènes de solidarité et de pression collective : tant que l'on se conforme à des modèles, le groupe nous approuve et nous protège. « *Effectuer un changement à deux ans des Jeux de Pékin, c'est trop risqué, cela engage beaucoup trop de monde* »¹¹.

B) Bilan des interviews des entraîneurs nationaux à l'INSEP

- **Valeur et limites du métier d'entraîneur aujourd'hui**

Afin de savoir pourquoi il était difficile aujourd'hui de maîtriser durablement son sport, une rencontre avec des entraîneurs nationaux s'imposait. En permanence dans l'action, ces derniers n'ont pas l'habitude d'évoquer leur métier avec le recul nécessaire.

⁸ Thomas-Missoum-Rivolier, *La psychologie du sport de haut niveau*, p167.

⁹ Miguel Benesayag, *Le mythe de l'individu*, p11.

⁹ Yves Riedrich, article : « *psychologue pour champion : gourou ou escroc* », journal du dimanche du 27.02.05

¹¹ *Entraîneur National*, ITW INSEP, juin 2006.

« *Le bonheur d'un coach, c'est de voir le bonheur de l'athlète. C'est la reconnaissance pour toute la vie* »¹². Dans ce moment magique de la réussite, rempli d'émotion, autant l'athlète que l'entraîneur prennent conscience que c'est la traversée des difficultés qui a permis d'en arriver là, les souffrances, les conflits, le temps passé,... Malgré tout, chaque entraîneur est conscient que tout peut basculer, que rien n'est acquis et que c'est une vigilance de chaque instant.

En effet, l'entraînement à haut niveau exige un investissement et un temps de travail qui laisse très peu de place aux loisirs « *j'ai beaucoup de choses que j'aimerais faire mais je ne trouve pas le temps* »¹³ ; l'entraîneur qui s'y destine s'y consacre totalement : « *C'est quelque chose qui me plaît énormément mais je ne pense pas pouvoir rester très longtemps parce que cela demande un investissement permanent et complet. Dans six ans, je pense que je ne serai plus entraîneur [...] je ne pense pas avoir encore suffisamment d'énergie pour garantir la réussite du projet* »¹⁴

L'investissement, la passion, l'exigence, la surcharge cognitive, la pression des enjeux et les nombreux déplacements envahissent l'existence de l'entraîneur et on ne compte plus le nombre de problèmes familiaux, de relations distantes avec l'entourage, parfois avec leurs propres enfants ainsi que les nombreux divorces dans ce métier « *C'est réellement hyper passionnant mais il faut à un certain moment prendre un peu de recul sinon sa vie personnelle en pâtit, surtout pour ceux qui n'ont pas un entourage qui est du milieu[...] A un moment s' il y a des débordements dans notre propre personne, il faut y remédier en toute urgence car on a besoin d'être disponible. On en a des faiblesses. On gère de la matière humaine donc ce n'est pas des choses que l'on déplace, ce ne sont que des interactions, des personnalités, une adaptation de tous les jours. Puis, on vit les évènements même si on a plus de recul que les athlètes, on participe avec eux à la performance donc lorsqu'il y a un échec on le subit également, mais ce sont aussi les émotions qui font la beauté de notre métier* »¹⁵.

Le métier exercé à haut niveau est donc réellement passionnant et enrichissant mais il est devenu très contraignant voire usant si l'on ne prend pas le temps de s'accorder des moments pour soi, et prendre du recul. Il n'est pas non plus vraiment adapté à une femme qui doit, de plus, évoluer dans un environnement constitué à très grande majorité d'hommes.

¹² *Entraîneur National, ITW INSEP, juillet 2006.*

¹³ *Entraîneur National, ITW INSEP, juillet 2006.*

¹⁴ *Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.*

¹⁵ *Entraîneur National, ITW INSEP, juillet 2006.*

Très peu d'ouvrages sont consacrés à l'entraîneur, infatigable travailleur de l'ombre, sacrifiant parfois sa vie à sa passion, en toute humilité.

- **Difficultés rencontrées dans la pratique**

Ma rencontre avec six entraîneurs nationaux à l'INSEP m'a permis de recenser les principales difficultés qu'ils rencontrent dans leur gestion quotidienne.

- Surcharge de travail et organisation :

« Il y a énormément de choses à penser et il faut s'organiser de plus en plus, il y a certes des personnes ressources à la fédération pour nous soulager sur la logistique mais ce n'est pas suffisant. »¹⁶

- Manque de temps :

« Je n'ai pas suffisamment de temps pour me poser uniquement sur l'entraînement, avoir la réflexion sur ce que je fais et puis pour m'enrichir personnellement, pour me former et progresser. »¹⁷

- Gestion de la complexité de la performance :

« Essayer de donner une cohérence aux différents éléments de la performance, c'est très dur à gérer car il y a maintenant tellement d'éléments qui entrent en jeu [...] il faut équilibrer et coordonner tout cela. »¹⁸

- Manque de ressources et d'énergie :

« Je serai peut être plus efficace et plus compétent dans mon travail par l'expérience, mais on a besoin d'impulser un dynamisme à l'athlète, et c'est ça que je ne sais pas si je serai capable, d'avoir autant d'énergie. »¹⁹

¹⁶ Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.

¹⁷ Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.

¹⁸ Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.

¹⁹ Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.

- Poids des responsabilités et solitude :

Celui qui devient entraîneur national a pris, à un moment donné, la décision d'assumer ce rôle et d'endosser cette identité. Cela correspond plus ou moins à une prise d'indépendance, l'entraîneur devient « le plus responsable » de la fonction ou de l'entité organisationnelle dont il a la charge. Par conséquent, cet acte est par définition un acte qui isole. « *L'entraîneur est seul, c'est comme cela.* »²⁰ « *Les nuits blanches de l'entraîneur existent.* »²¹

- Conflit et concession :

Il doit résoudre les conflits, mieux les prévenir et savoir les réguler. « *On ne produit pas le mieux car on nivelle sur ce qui est acceptable par tous et pas forcément sur ce qui permet de produire la meilleure performance. Mais il faut que le système tourne et produise malgré tout. C'est parfois difficile à vivre car il n'est pas toujours facile de faire des bons compromis [...] c'est de la négociation permanente, on perd de l'énergie.* »²²

- Relation avec les athlètes :

La personnalité de l'entraîneur et le fait qu'il soit étroitement lié avec les athlètes de premier plan tend à engendrer un système traditionnel fermé à l'intérieur d'un milieu sous culturel, où la réussite, l'obstination et l'effort sont exigés²³. « *J'essaie de faire passer des messages et je ne fais pas de différence entre le champion olympique et les autres [...] mais on est des êtres humains, et bien sûr que l'on a des sensibilités différentes par rapport à des individus. Il y a des athlètes plus ou moins difficiles à coacher, on rencontre parfois des problèmes.* »²⁴

• **Les diverses demandes**

Afin de trouver des solutions appropriées à leurs missions et à leurs besoins actuels, il ressort que les entraîneurs doivent faire face à une multitude de demandes, parfois nouvelles.

²⁰ *Entraîneur National, ITW INSEP, juin 2006.*

²¹ *Entraîneur National, ITW INSEP, juin 2006.*

²² *Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.*

²³ *H.T.A. Witting, Psychologie sportive, p.78.*

²⁴ *Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.*

- De la matière pour être créatif, pour transmettre :
« Un entraîneur se doit d'être curieux, créatif. Pour cela, il faut de la matière, un regard sur les autres, ne pas travailler seul. Un minimum de connaissances du passé de façon à étayer son savoir, à le transmettre. »²⁵

- Des échanges, de la communication, du partage :
« Les échanges d'informations sont aidant et peuvent venir de disciplines extérieures, l'échange est riche »²⁶ « Echanger avec des collègues, voir ce qui se fait, analyser les données que l'on récolte de manière à réorienter. »²⁷

- De la formation, des référents :
« Dans le cadre des formations, il y a eu des tentatives de faites mais nous, entraîneurs, on a été parfois un peu déçus, donc quel spécialiste aller voir ? »²⁸ « La formation, on se la fait soi-même [...] l'important est de se nourrir au maximum. Après c'est le traitement de l'information mais c'est quand même bien d'avoir un maximum de choses »²⁹.

- Du temps pour organiser, structurer son travail et entraîner :
« Il y a beaucoup de choses à faire, plein de choses à penser et on ne va pas toujours à l'essentiel et ça serait bien que l'entraîneur ait du temps pour cela »³⁰ « Un peu plus de temps pour moi, le temps d'aller voir ailleurs ce qui se passe, le temps de prendre du recul et être plus efficace »³¹

- De la confiance :
« Savoir faire confiance aux personnes, savoir déléguer pour pouvoir être plus disponible. »³²
« Je n'irai pas voir un spécialiste de la discipline qui aurait un œil technique car dans le haut

²⁵ Entraîneur National, ITW INSEP, juin 2006.

²⁶ Entraîneur National, ITW INSEP, juillet 2006.

²⁷ Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.

²⁸ Entraîneur National, ITW INSEP, juin 2006.

²⁹ Entraîneur National, ITW INSEP, juin 2006.

³⁰ Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.

³¹ Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.

³² Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.

niveau il y a plusieurs chemins qui mènent à la réussite. »³³

- Une reconnaissance :

« Dans le collectif d'entraîneur, si on arrivait à me dire qui je suis et ce que je dois produire, ce serait beaucoup plus facile. »³⁴

- Une meilleure connaissance de soi :

« Quand il y a des doutes ou des problèmes, des conflits, je serais prêt à accueillir des outils [...] sur ma façon de m'exprimer, les mots à utiliser, les points à utiliser, les messages à faire passer, donc à travailler principalement sur moi, à faire attention à la façon de dire les choses. »³⁵

- Un éclairage sur la pratique, une compréhension et une projection dans le futur :

« Ça serait efficace de réfléchir sur la manière dont on fonctionne, voir les points négatifs et de prendre d'autres options. Ces temps de break et de bilans sont essentiels pour pouvoir être efficace [...] D'abord d'une manière individuelle : comment tu te représentes dans ton métier, comment tu organises, comment tu envisages l'avenir et comment tu te projettes et derrière tu échanges et tu essaies de coordonner. »³⁶

C) Où et vers qui se diriger pour répondre aux nouveaux besoins ?

- **Les formations des entraîneurs**

D'origines diverses et variées, les parcours des entraîneurs sont quelquefois atypiques. Ancien athlète ou autodidacte, leur formation initiale (brevet d'état d'éducateur premier et deuxième degré, diplôme de l'INSEP, professorat de sport, CAPES, ...) est le plus souvent courte et principalement enrichie par les observations personnelles et les expériences tirées de

³³ *Entraîneur National, ITW INSEP, juillet 2006.*

³⁴ *Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.*

³⁵ *Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.*

³⁶ *Entraîneur National, ITW INSEP, septembre 2006.*

leur vécu.

A côté de cela, l'entraîneur peut accéder à de la formation continue (stage, colloque, conférence,...) organisée le plus fréquemment par le Ministère, les Fédérations et les DRJS (Direction Régionale Jeunesse et Sport).

- **Les domaines théoriques**

La formation peut s'acquérir également dans des domaines plus théoriques par le biais d'ouvrages pédagogiques, par la consultation sur internet de travaux d'études et de recherche sur des sujets spécifiques. Il y a aussi la possibilité d'accès et d'échange avec des spécialistes de domaines concernés (chercheur, psychologue, préparateur physique, médecin, kinésithérapeute, etc...)

- **Les personnes ressources**

Les échanges dans le cercle personnel (proches, amis, conjoint, famille) et dans le cercle professionnel (anciens entraîneurs, formateurs, fédérations, spécialistes, référents, entraîneurs adjoints, collègues et parfois dans d'autres disciplines) offrent à l'entraîneur non seulement une possibilité de communiquer mais aussi de s'enrichir personnellement.

- **Cela est-il suffisant et satisfaisant ?**

Aujourd'hui l'entraîneur s'auto-supervise en recherchant autour de lui toute source d'informations lui permettant de se confronter à sa pratique. Dans le contexte actuel, la formation de l'entraîneur est-elle vraiment adaptée à l'exigence du rôle ? Comment gérer la singularité du coaching sportif en raisonnant ou en interagissant selon une logique cartésienne et linéaire ?

La culture occidentale a fortement développé notre prédilection pour les explications causales qui, aujourd'hui trouvent leurs limites dans la complexité des situations, et notamment dans celle de la performance sportive. Dans une société où l'évolution s'accélère, l'art de la prévision doit faire place à celui de la prospective pour répondre aux nouvelles exigences des

individus³⁷. Actuellement, l'entraîneur a besoin de renseignements vrais, de procédés pour résoudre efficacement les problèmes posés par les cas individuels et une perspicacité nouvelle à la lumière des sciences du comportement est nécessaire pour arriver à un système d'entraînement valable³⁸.

« Voyageur, il n'y a pas de chemin, c'est en cheminant qu'on fait son chemin. » Antonio Machado

Avec un autre regard sur le monde, du recul ainsi qu'une meilleure connaissance des relations et une meilleure compréhension des comportements (dont les miens), j'identifie aujourd'hui un peu plus clairement les différentes raisons qui m'ont conduite à mettre un terme à ma carrière d'entraîneur. Je réalise quels ont été mes manques, mes insuffisances, et principalement ce qui a fait que cette passion a cessé de m'animer.

La page est tournée, je me dirige vers un autre métier qui, bien que différent, possède quelques similitudes (hormis l'appellation). Il se révèle tout aussi passionnant mais ne m'empêche pas d'être nostalgique et solidaire de mes anciens collègues qui continuent à accompagner les athlètes.

Comment les aider dans leur quotidien afin de leur éviter une reconversion précoce ? A rester efficace ? A se préserver ? A identifier les réels problèmes ? A trouver leurs propres solutions ? A être congruents avec les athlètes ? Tant d'interrogations qui m'interpellent depuis le début de cette formation.

3- Pistes d'amélioration du coaching sportif grâce à l'éclairage de la pratique d'autres métiers

- **Points communs avec d'autres métiers d'accompagnement**

L'entraîneur, le psychologue, le psychanalyste ou le coach est un homme ou une femme comme les autres, avec ses limites, ses erreurs, ses doutes. Il se connaît lui-même en général

³⁷ Françoise Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, p7.

³⁸ H.T.A. Witting, *psychologie sportive*, p.76.

mieux que la moyenne des personnes « *Pour écouter l'autre, il faut d'abord m'écouter moi-même* » **Carl Rogers**, et a développé – du moins peut-on l'espérer – des compétences professionnelles qui lui permettent d'accompagner autrui de façon efficace³⁹.

Ils créent les conditions d'accompagnement au changement, instaurent une relation de confiance, sont en recherche permanente d'informations nouvelles et possèdent comme principal outil eux-mêmes.

- **Comment font-ils et que font-ils pour résoudre les difficultés et rester efficaces dans leur pratique ?**

« *On peut avoir fait le tour de la terre, sans même avoir fait un seul pas vers soi-même* » **Confucius**

Dans les métiers purement de relation d'aide, il est requis d'effectuer un travail sur soi, c'est-à-dire une thérapie ou une analyse permettant de dépasser ces tendances que chacun d'entre nous entretient dans cette face sombre qui fait de nous des êtres humains. Ce travail d'introspection favorise notamment l'acceptation de la perte d'une image idéale de soi-même, autrement dit l'abandon de la conviction que le monde, et donc l'autre, doit se plier à la représentation que nous en avons⁴⁰. Plus l'individu a travaillé sur soi et est en cohérence avec lui-même (non-conscient), plus il est sensible et capable de percevoir et de recevoir les messages et de les comprendre. « *Lorsque l'on accompagne quelqu'un, cela peut renvoyer à des choses sur soi. Si on est trop souvent aspiré par une émotion, à ce moment là, on ne va pas pouvoir garder cette distance nécessaire, cette neutralité bienveillante, et se faire attirer dans quelque chose qui ne va plus aider l'autre.* »⁴¹

Le développement personnel est complémentaire et permet, entre autre, d'accueillir l'émotion et de la faire traverser, de gérer sa propre émotion car celle de l'autre ne lui appartient pas. Le risque étant de céder à son propre désir, de façon le plus souvent inconsciente et de jouir de la dépendance de son client. « *Il y a des choses que l'on ne voit pas, des mécanismes de*

³⁹ François Delivré, *le métier du coach*, p378.

⁴⁰ Michel Moral, Pierre Angel, *Coaching Outils et pratiques*, p.104.

⁴¹ *Coach*, ITW, Paris, août 2006.

contre-transfert qui ne sont pas spécialement conscients. »⁴²

Le professionnel de la relation d'aide ne pourrait-il pas éviter cet écueil en se soumettant à la supervision, qui consiste en un examen de sa propre pratique par un pair expérimenté capable de mettre à jour les problèmes latents ? « *Le travail thérapeutique et le développement personnel sont importants, mais d'avoir un lieu de supervision où l'on peut parler de sa pratique est nécessaire pour comprendre ce qui se passe. »⁴³*

Depuis longtemps, la supervision fait partie à la fois de la formation continue et du contrôle de la qualité de la pratique des métiers de la relation. D'abord en psychothérapie, ensuite dans les métiers du développement personnel et maintenant dans celui du coaching, la supervision est considérée comme un point de passage quasi obligatoire pour professionnels exigeants. « *C'est un signe de professionnalisme, comme du perfectionnement continu. »⁴⁴*

Tous les coachs interviewés sont unanimes sur l'incontournable nécessité d'une supervision dans le cadre de l'exercice de leur métier, en plus d'un besoin et d'une aide leur permettant de rester efficaces dans leur pratique. « *Le risque quand on est coach si on ne se fait pas superviser, c'est que ce qui a marché avec l'un, on veut le refaire avec l'autre au lieu de voir chaque personne comme étant neuve, différente et d'être créatif avec chacune. »⁴⁵*

- **Qu'est ce que la supervision de coach ?**

« Ceux que l'on interroge comme il convient de le faire, trouvent d'eux-mêmes les bonnes réponses » Socrate.

La supervision du coach est un acte de formation de base ou continue, composé concrètement d'une série d'entretiens entre un professionnel (la supervisée ou le supervisé) et un autre professionnel spécialement formé à cet effet (la superviseuse ou le superviseur)⁴⁶. « *Le superviseur est un regard extérieur, une oreille extérieure. C'est un professionnel de ce métier, donc qui parle bien de la même chose. »⁴⁷* . Les entretiens portent sur des situations concrètes et actuelles, vécues par le coach. Ces situations sont tirées du champ professionnel, la vie privée du

⁴² Coach, ITW, Paris, août 2006.

⁴³ Coach, ITW, Paris, août 2006.

⁴⁴ Coach, ITW, Paris, août 2006.

⁴⁵ Coach, ITW, Paris, août 2006.

⁴⁶ Définition de la supervision, source : Association Romande des Superviseurs

⁴⁷ Coach, ITW, Paris, juillet 2006.

coach n'est pas l'objet de la supervision et la confidentialité est garantie.

La supervision est une réflexion approfondie sur le vécu professionnel. Cette réflexion est plus qu'une analyse intellectuelle, c'est comprendre la personne dans sa globalité, en intégrant les aspects cognitif, relationnel et émotionnel. Elle n'est pas une forme de thérapie. C'est une confrontation personnelle de la supervisée ou du supervisé face à son propre rôle professionnel. *« Le psy va investiguer l'infiniment petit et le passé, il va s'interroger : Et pourquoi ? Cela vous fait penser à quoi ? En tant que coach, je n'ai pas besoin de cela, j'ai besoin qu'il me confronte à : Qu'est ce que je fais quand je fais ça ? Qu'est ce que je dis ? Qu'est ce qui se cache derrière mon discours ? Que pourrais-je faire d'autre ? Comment prendre une autre position ? Bref des questions de coaching. J'ai besoin de l'éclairage d'un coach par rapport à mon métier de coach. Si le superviseur met en évidence dans le coaching des failles qui me paraissent devoir être traitées chez un psy, j'irai voir un psy. »*⁴⁸

L'objectif premier de la supervision ne consiste pas à résoudre des problèmes, ni à donner des conseils. Le coach est accompagné dans une démarche qui vise à mieux comprendre et à améliorer son propre fonctionnement professionnel à tous les niveaux, en acquérant une plus grande lucidité sur l'ensemble des aspects personnels et institutionnels de son action professionnelle. Le but final de la supervision du coach, est une meilleure autonomie professionnelle. *« Le superviseur ne donne pas de conseils, il ne fait que mettre en lumière les choses qui vont me permettre de mettre en lumière mes propres solutions. »*⁴⁹

La supervision peut concerner un débutant pour l'aider « à s'étoffer » concernant plutôt un travail sur des situations quotidiennes de coaching en lui apportant des outils, mais aussi un coach confirmé pour le provoquer dans ses certitudes et stimuler sa créativité, son développement professionnel et sa remise en question. La supervision propose un espace de parole, de partage, de soutien, et parfois de confrontation avec un professionnel de la relation d'aide. *« Le coaching, comme c'est un métier que l'on exerce en solitaire, l'expérience il faut la confronter à d'autre. Quand on travaille avec des êtres humains, comment sait-on que l'on fait bien si on reste toujours en vase clos ? Si on reste tout le temps avec soi-même, à un moment, on peut s'appauvrir. »*⁵⁰

Après des années de pratique professionnelle (10-15ans), la supervision devient peu à

⁴⁸ Coach, ITW, Paris, août 2006.

⁴⁹ Coach, ITW, Paris, août 2006.

⁵⁰ Coach, ITW, Paris, août 2006.

peu un lieu de développement de la pratique générale du métier tel qu'il est mis en œuvre par un coach, mais aussi un lieu de recherche et de développement du métier de coach lui-même⁵¹. Le superviseur adopte une posture qui n'apporte pas de solutions, mais qui stimule plutôt la réflexion et le développement. Elle peut se dérouler de façon individuelle ou collective. « *La supervision individuelle est souvent du coaching pour un coach, plutôt orientée questionnement pour l'aider à mettre en évidence où est le problème, qu'est-ce qu'il faudrait à la place, l'objectif [...] En collectif, il y a plus l'aspect formation, c'est plus riche car l'on peut avoir des exposés de cas qui nous aident lorsque dans notre pratique on rencontre des cas similaires. C'est dans la variété des cas, et surtout les techniques, les apports didactiques du superviseur que c'est intéressant.* »⁵²

L'analyse des situations doit conduire à leur compréhension, et non à une interrogation sur les limites de la pratique professionnelle. Mais si la position de tiers lui permet effectivement de jeter un regard neutre sur les aspects formels du processus, il ne faut pas oublier que les méthodes ne remplacent en rien la personne du coach qui demeure le principal moteur du processus⁵³. « *La supervision m'aide à voir ce qu'il se passe en moi, qu'est ce qui fait que je me laisse parfois embarquer. Elle m'aide, et petit à petit avec le repérage, quand ça vient, je ne me laisse plus piéger de la même manière.* »⁵⁴

En résumé, pour un coach, la supervision permet de remettre en question sa propre pratique, de continuer à se former, d'assurer une bonne posture éthique et déontologique⁵⁵, et de rendre cette démarche publique en la mentionnant sur son CV afin de rassurer le client. « *Les prescripteurs le demandent en entreprise, c'est une des conditions, un des critères, et souvent ils demandent par qui on se fait superviser* »⁵⁶ « *Pour eux, c'est quelqu'un qui a des références et qui se remet en question. Par exemple, s'il y a un problème entre le cadre et le coach, l'entreprise sait que le coach saura traiter le problème grâce à son superviseur. C'est plus simple que de devoir après régler les problèmes.* »⁵⁷

⁵¹ La supervision, article internet, www.metasytème.fr

⁵² Coach, ITW, Paris, août 2006.

⁵³ Michel Moral, Pierre Angel, *Coaching Outils et pratiques*, p105

⁵⁴ Coach, ITW, Paris, août 2006.

⁵⁵ Voir en annexe, exemple de l'extrait du code déontologique de la SFCoach, article 1.3 sur la supervision établie.

⁵⁶ Coach, ITW, Paris, juillet 2006.

⁵⁷ Coach, ITW, Paris, août 2006.

5- Vers l'émergence de « supervision d'entraîneurs »

- **Spécificité du coach sportif**

L'entraîneur doit assumer différents niveaux de fonctions et différents rôles, et donc adopter différentes postures, ce qui peut lui poser des difficultés. En effet, il est très difficile d'entraîner, de comprendre les individus et de s'en occuper, d'être toujours dans l'action lorsque les idées et les méthodes d'entraînement peuvent être le fruit d'années d'expérience, d'essais et de réussite⁵⁸. L'entraîneur, par qui tout passe, prend sur lui, beaucoup et de façon répétitive. Il est souvent la cible et se retrouve constamment confronté à l'explication de ses choix, même en cas de victoire. Cette pression est en constante progression et vient peser un peu plus sur les épaules d'entraîneurs déjà soumis à l'incertitude des résultats. *« Le métier d'entraîneur étant de prévoir l'avènement de la performance, il n'est sans doute pas facile de s'entendre dire que la complexité du vivant interdit pratiquement toute prédiction forte, mais il suffit d'avoir entraîné pour, avec un peu d'expérience, partager cette idée »*⁵⁹. En effet, la constante évolution de l'être humain, du contexte, de l'évènement sportif et des circonstances rend la performance unique, particulièrement complexe et incertaine, ainsi que le métier d'entraîneur singulier et spécifique.

D'une façon ambiguë, l'entraîneur est sans cesse en désir d'excellence. Rechercher l'excellence, c'est vouloir se surpasser, se vaincre soi-même, à la manière du chercheur ou de l'artiste qui veulent s'approcher plus encore de ce qu'ils croient être la vérité ou la beauté, de l'alpiniste qui tente l'ascension du plus haut piton ou de l'athlète qui cherche à battre son propre record ou celui de sa discipline. L'excellence est une quête personnelle.

- **L'accompagnement des entraîneurs : apparition d'un nouveau métier**

« Aucun homme ne peut rien vous révéler sinon ce qui repose déjà dans l'aube de votre connaissance... » **Khalil Gibran**

Dans un environnement de plus en plus complexe, l'entraîneur doit trouver en lui-même

⁵⁸ H.T.A. Witting, *psychologie sportive*, p76.

⁵⁹ François Bigrel, *conférence INSEP*, 1995.

la voie de l'autonomie.

Quel type d'intervenant pourrait lui permettre de parler de son métier et lui apporter une aide dans sa pratique en toute confiance et en toute légitimité ? Quel serait son profil ainsi que les diverses compétences nécessaires, afin d'accompagner avec congruence les entraîneurs ?

- Une personne possédant des connaissances dans de multiples domaines, connaissant l'environnement, les contraintes du métier et surtout la réalité du terrain notamment la complexité et la singularité de la performance.
- Une personne qui n'apporterait pas de solutions, ne donnerait ni son avis ou même des conseils. « *Quand l'esprit qui raisonne ne s'accroche plus et ne s'agrippe plus, alors on peut s'éveiller à la sagesse et au savoir* » **zen**
- Une personne confrontant l'entraîneur à son propre rôle professionnel, l'invitant à faire lui-même la synthèse de ce qu'il est, de ce qu'il fait, de ce qu'il sait faire, de ce qu'il veut faire et de la manière dont il envisage l'avenir. En l'entraînant dans une réflexion sur son présent et son futur, l'amener à une prise de conscience de son évolution et de son identité présente et en devenir.
- Une personne, professionnelle de l'écoute, « éveilleur de conscience », apportant un regard extérieur capable d'aider l'entraîneur à franchir un seuil, de l'accompagner sur un bout de chemin dans la construction de sa puissance d'imagination, de sa liberté, de sa responsabilité en s'appuyant sur ce qui fait sens pour lui.
- Une personne encourageant l'entraîneur dans son développement, ses orientations, et sa recherche de créativité afin que celui-ci puisse à son tour permettre l'accès à la créativité et à la différence chez l'athlète, indispensable à la réalisation de hautes performances.
- Une personne capable de s'adapter en fonction de la situation, du statut de l'entraîneur, de sa formation initiale, de son vécu, de ses expériences, de son développement personnel.
- Une personne dotée d'une finesse d'observation, d'intuition, de capacité de diagnostic, de souplesse d'intervention, de fluidité, ne reposant pas seulement sur des connaissances théoriques, mais sur des années d'expérience dans des contextes organisationnels et culturels différents.

Aujourd'hui, l'entraîneur doit faire face à de nouvelles exigences. Projeter cette réalité dans le futur, provoquerait un désir, une nécessité d'accompagnement, et donnerait naissance à un nouveau métier.

Ce dernier, aux compétences multiples, charnière entre les connaissances, les savoir-faire, les formations et la performance, devra répondre spécifiquement à la demande.

Inexistant officiellement, et parfois exercé de façon anarchique actuellement, il devra garantir une éthique et se soumettre à des règles déontologiques précises.

Semblent également indispensables à sa création, sa cohérence, et son efficacité, l'établissement d'évaluation et de moyens de contrôle du processus, d'échanges et de formations entre pairs.

- **Cadre, forme et déontologie nécessaires à la mise en place de supervision dans le milieu sportif**

Quel type de supervision serait le plus utile, le plus adapté, le plus formateur, et ...le plus performant pour un entraîneur ? Quel cadre, quelle forme et quel code déontologique pourraient être proposés aux entraîneurs et aux instances fédérales afin de répondre aux nouvelles demandes ?

Il est clair que, selon les motivations et les modes d'apprentissage de chacun, la supervision la plus efficace sera celle dont la forme, le rythme et le superviseur correspondront le mieux à la pratique quotidienne d'un entraîneur, à celle qu'il souhaite développer, ou encore pour le surprendre, à celle qui lui est la plus étrangère. Et quel que soit son choix, il faudra aussi qu'il sache plus tard le remettre en question pour sortir de sa zone de confort.

Dans la perspective de répondre au désir d'accompagnement des entraîneurs, un regroupement de professionnels d'horizons différents souhaitant construire, soutenir et développer l'intégrité et les valeurs de cette nouvelle profession pourrait se constituer. En définissant et s'engageant à respecter une même charte déontologique, ce groupe pourrait proposer un cadre et une forme de supervision adaptée aux entraîneurs en partenariat avec les fédérations. Les rencontres et les échanges entre ses membres pourraient permettre également un lieu de recherche, de confrontation et de remise en question dans un souci de partage et d'amélioration de leurs pratiques.

5- Conclusion

Les « coachs sportifs » sont soumis à des tensions toujours plus grandes dues à la recherche d'optimisation de la performance, aux difficultés à faire face aux cadences infernales, aux pressions sportives, financières, médiatiques. Et même s'il apparaît qu'ils ressentent actuellement de plus en plus le besoin de se faire « accompagner », ces besoins ne sont pas toujours bien ciblés. La demande est importante, et alors que les « nouveaux intervenants » prolifèrent autour des sportifs de haut niveau et de leurs entraîneurs, il est parfois difficile de faire le tri ! Pour autant, l'entraîneur doit-il continuer à mettre en jeu sa santé psychologique et celle de son entourage ? Pourquoi n'écouterait-il pas plus ses propres besoins lui permettant ainsi de se ressourcer et de rester « au top » durablement ? Doit-il assister précocement aux retransmissions sportives télévisées alors qu'il en était un des principaux acteurs quelques années auparavant ? La France a-t-elle intérêt à laisser s'éloigner ses meilleurs techniciens sportifs avant qu'ils ne transmettent leurs savoirs et leurs expériences ?

Le Ministre des Sports, Jean-François LAMOUR, qui trouvait la préparation mentale « *accessoire* » au temps où il était escrimeur, mesure aujourd'hui la place qu'elle s'est ménagée « *Un athlète de haut niveau est en état de déséquilibre perpétuel [...] C'est à l'entourage de maintenir l'athlète sur un rail vers l'objectif* »⁶⁰. Aussi, depuis peu, le Ministère a notamment donné de nouvelles orientations⁶¹ concernant la formation des personnels exerçant des missions de Conseiller Technique Sportif.

En effet, s'il s'avère principal de se préoccuper des bons résultats des athlètes et de leurs retombées politico-économiques, cela ne va pas sans considérer la place et le rôle essentiel de leur entraîneur pour y parvenir. Dans ce système, un lieu de formation, de rencontre et de développement de la créativité pourrait permettre aux entraîneurs une meilleure compréhension des comportements face aux nouveaux enjeux, de mieux se connaître dans la relation, un éclairage sur la structure et la gestion de l'organisation de leur travail, ainsi que le recul nécessaire à la prise efficiente de décision, soit un gain de temps. Adapté au milieu sportif, la supervision ou le coaching de « coach sportif » semble pouvoir répondre de façon pragmatique aux besoins actuels et futurs des entraîneurs.

⁶⁰ Article Patricia Jolly « champions sous influence », *Le Monde* du 08.12.04

⁶¹ Note ministériel n°65 du 8 avril 2005.

La finalité de cette étude n'est pas de démontrer la nécessité absolue d'une supervision systématique chez les entraîneurs, certains n'en n'ont peut-être pas besoin ou de façon ponctuelle, mais d'ouvrir une réflexion sur une perspective d'aide efficace dans la poursuite et la réalisation d'objectifs. Car, dans notre société actuelle où les multiples champs d'information encombrant notre esprit, il semble que « *la question n'est plus de savoir ce qui est vrai, mais de chercher ce qui est utile et qui fonctionne* »⁶².

« Lorsque vous parviendrez au sommet de la montagne, alors vous commencerez à grimper » **Khalil Gibran**

⁶² Françoise Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, p37.

BIBLIOGRAPHIE :

MORAL, M. et ANGEL P. (2006) Coaching Outils et pratiques, Paris, Armand Colin, p8, p104, p105.

WHITING, H.T.A (1976) Psychologie sportive, Paris, Vigot, p76, p78.

BROHM, J-M (1992) Sociologie politique du sport, Presses Universitaires de Nancy, p60.

THOMAS-MISSOUM-RIVOLIER (1987) La psychologie sportive du sportif de haut niveau, Paris, PUF, p167.

BENASAYAG, M. (1998) Le mythe de l'individu, Paris, éditions La Découverte, p11.

KOURILSKY, F. (2004) Du désir au plaisir de changer, Paris, édition Dunod, p7, p37.

THOMAS, R. (1983) Psychologie du sport, Que sais-je ? , PUF.

DELIVRE, F. (2005) Le métier de coach, Editions d'Organisation, p378.

ANNEXE : Extrait du code de déontologie de la Société Française de Coaching.

- **Titre 1 – Devoirs du coach**

Art.1.1 - Exercice du coaching

Le coach s'autorise en conscience à exercer cette fonction à partir de sa formation, de son expérience et de sa supervision initiale.

Art.1.2 - Confidentialité

Le coach s'astreint au secret professionnel

Art.1.3 - Supervision établie

L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision. Les membres titulaires de la Société Française de Coaching sont tenus de disposer d'un lieu de supervision, et d'y recourir à chaque fois que la situation l'exige.

Art.1.4 - Respect des personnes

Conscient de sa position, le coach s'interdit tout abus de confiance.

Art.1.5 - Obligation de moyens

Le coach prend tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel du coaché, y compris en ayant recours, si besoin est, à un confrère.

Art.1.6 - Refus de prise en charge

Le coach peut refuser une prise en charge de coaching pour des raisons propres à l'organisation, au demandeur ou à lui-même. Il indique dans ce cas un de ses confrères.

- **Titre 2- Devoirs du coach vis-à-vis du coaché**

Art.2.1 - Lieu de coaching

Le coach doit être attentif à la signification et aux effets du lieu de la séance de coaching.

Art.2.2 - Responsabilités des décisions

Le coaching est une technique de développement professionnel et personnel. Le coach laisse de ce fait la responsabilité de ses décisions au coaché.

Art.2.3 - Demande formulée

Toute demande de coaching, lorsqu'il y a prise en charge d'une organisation, répond à deux niveaux de demande : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même. Le coach valide la demande du coaché.

- **Titre 3- Devoirs du coach vis-à-vis de l'organisation**

Art.3.1 - Protection des organisations

Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle il travaille.

Art.3.2 - Restitution au donneur d'ordre

Le coach ne peut rendre compte de son action au donneur d'ordre que dans les limites établies avec le coaché.

Art.3.3 - Equilibre de l'ensemble du système

Le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation.