

Coaching sportif – Coaching efficace: Ecouter plutôt que parler!

Poser des questions: voilà l'élément clé du coaching. À quoi reconnaît-on un coaching efficace, et quelles sont les conditions préalables à sa mise en place? En posant les bonnes questions, je peux aider l'athlète à exploiter ses propres ressources et à initier le processus de réflexion recherché. Le rôle de l'entraîneur consiste donc à renforcer ces aptitudes en suscitant sa réflexion par des questions plutôt qu'en le nourrissant de discours.

Blog de la Formation des entraîneurs Suisse

La Formation des entraîneurs Suisse développe en permanence son offre numérique et soutient ainsi les entraîneurs du sport de performance et du sport d'élite suisses dans leur travail quotidien. Pour ce faire, nous publions régulièrement ici des articles de blog passionnants ainsi que des trucs et astuces pour l'entraînement et la compétition issus de différents domaines de spécialisation de la Formation des entraîneurs Suisse.

→ [Tous les blog](#)

Auteur: Heinz Müller, responsable de la section Coaching sportif et Conseil aux entraîneurs, Formation des entraîneurs Suisse



L'athlète se sent en confiance et responsable du cheminement intérieur vers l'amélioration et la formulation de solutions. En effet, à l'entraînement, mais aussi et surtout en compétition, l'athlète veut et doit maîtriser sa performance de façon autonome, en confiance et puiser dans ses propres ressources.

Dans le cadre de son travail, l'entraîneur professionnel a la possibilité d'assumer **plusieurs rôles**. Il a en effet à sa disposition différentes «casquettes» pour exercer un impact: entraîneur, conseiller, coach, coach de compétition, leader, ou même un autre rôle particulier (p. ex. si l'entraîneur est également le parent de l'athlète).

Quid du coaching?

Nous allons ici nous intéresser plus en détail au rôle de coach. Le terme de coaching est aujourd'hui utilisé partout dans le monde pour désigner les circonstances les plus variées:

- coaching sportif
- coaching bien-être/santé
- coaching en affaires
- coaching de parents
- coaching de dirigeants
- coaching en nutrition, etc.

Aussi, quand on parle de coaching, de quoi parle-t-on vraiment? L'**association professionnelle de coaching, supervision et conseil en organisation(bso)** définit le coaching comme une forme de conseil. Transposé au sport, ce conseil vise à donner à l'athlète les moyens de concevoir et mettre en œuvre par lui-même les changements qu'il a identifiés, seul ou avec son entraîneur. Comme l'explique l'association professionnelle en question, l'objectif du coaching peut aussi être d'améliorer la performance, d'accompagner la personne coachée dans une nouvelle activité.

Le Dictionnaire des Sciences du Sport (Beyer, 1987) donne la définition suivante du coaching: «Terme désignant les mesures de conseil et d'accompagnement que l'entraîneur met en œuvre en vue d'optimiser la performance à l'entraînement comme en compétition» (Beyer, 1987, p. 159).



Plus d'infos: Coaching sportif – Sport de performance: «Les six rôles d'un entraîneur»

Cette définition, comme celle de l'association professionnelle bso, assimile le coaching au conseil. Au sens strict, le coaching s'écarte toutefois de l'activité de conseil à proprement parler. Dans son livre «*Coaching – erfrischend einfach*» (2008), Daniel Meier voit dans le coach un artisan (d'art) qui s'efforce de créer, par ses échanges avec la personne coachée, un cadre de réflexion propice aux objectifs, aux solutions, à la mise en place de premiers pas vers le changement.

A l'intérieur de ce cadre, l'athlète bénéficie d'un espace, et du temps nécessaire pour faire le tri dans ses pensées, concrétiser ses objectifs comportementaux et sportifs, prendre conscience de ses capacités et de ses ressources, et visualiser les premières étapes du changement.

«Ce cadre élaboré par le coach est constitué de questions ciblées, d'un feed-back constructif, d'une écoute active et de synthèses pertinentes.»»

(Meier 2008, P. 10)

Les sept conditions d'un coaching sportif réussi

Pour que le coaching soit efficace, il est essentiel que le coach réunisse au préalable certaines conditions, que nous allons maintenant décrire rapidement. Ces conditions découlent des prérequis décrits par Sonja Radatz (2010) dans son livre consacré au coaching systémique, transposés à l'univers du sport.

1. **Faire confiance à l'athlète:** Un coach efficace a confiance dans les capacités de l'athlète. Il sait que ce dernier peut concevoir des solutions et mettre en œuvre par lui-même des améliorations.
2. **Faire preuve d'estime:** Il est important d'accueillir les propositions de solution et les idées de l'athlète avec considération et bienveillance. En tant que coach, je lui fais confiance pour tenter de donner le meilleur de lui-même.
3. **Se montrer curieux:** En tant que coach, je suis curieux du ressenti de l'athlète, je lui demande par exemple de partager ses impressions sur sa performance à l'entraînement. Je suis toujours prêt à entendre son avis et ses positions. Je suis passé maître dans l'art de poser des questions (voir le tableau sur les questions/exemples).
4. **Oublier son ego:** Je suis toujours à l'écoute de l'athlète, sans poser de condition. Je m'imprègne de ce qu'il décrit, cherchant à le comprendre. Je mets de côté mes propres hypothèses et impressions, même si c'est parfois difficile. Je peux même écarter mon propre point de vue pour mieux suivre la proposition d'amélioration de l'athlète.
5. **Utiliser la dissociation:** Je prends de temps en temps de la distance par rapport à l'action,

et j'observe de l'extérieur la relation athlète/entraîneur. En acceptant cette prise de recul, j'acquiers une vue d'ensemble (= métaperception).

6. **Tirer des enseignements:** Un bon coaching sert à renforcer chez l'athlète les capacités d'apprentissage, d'optimisation et de progression. Il ne s'agit pas seulement de faire un exercice ou de résoudre un problème. En tant que coach, je peux en outre exploiter les situations de coaching pour apprendre moi-même. Je mène une réflexion avec l'athlète ou avec le staff sur mon accompagnement: qu'est-ce qui était bien? Quels seraient les points à améliorer la prochaine fois? Quelles attitudes différentes pourrais-je adopter?
7. **S'appuyer sur l'impulsion:** Je peux orienter mon coaching de façon à faire naître chez l'athlète une implication sincère dans l'action et la réflexion, la volonté de se mobiliser. C'est à moi qu'incombe la responsabilité de la méthode et du déroulement du coaching, à moi de choisir le bon moment et le cadre qui convient.

«Le coaching, c'est montrer à l'autre comment réussir ce qu'il veut accomplir!»

(Anonyme)

Un outil du coaching: poser des questions

Pourquoi est-il si important de poser des questions? Dans chaque entretien de coaching avec l'athlète, se concentrer sur les questions posées permet de déclencher les processus recherchés:

- réfléchir à des solutions
- formuler des propositions d'amélioration
- trouver soi-même des idées et des approches
- rendre possible l'introspection
- identifier ses points forts
- nommer d'autres attitudes à adopter
- décrire les mécanismes de ce qui fonctionne et mène à la réussite

En tant que coach, je peux m'appuyer sur ce que dit l'athlète pour identifier l'étape à laquelle il se situe dans sa démarche, et lui suggérer d'autres pistes, lui apporter un retour ou approfondir sa réflexion. Pour y parvenir, j'applique les attitudes de base décrites précédemment dans les prérequis du coaching.

Les points suivants reprennent plus en détail chacune de ces questions.

Questions orientées vers les solutions

Je pose des questions de manière à ce que l'athlète envisage une amélioration possible ou la solution:

- Que peux-tu faire pour que les choses fonctionnent mieux la prochaine fois? Que fais-tu pour que les choses s'améliorent?

Quand l'athlète est parvenu à améliorer l'exécution d'un exercice, en tant que coach, je peux lui demander lors du débriefing:



Photo: Yvan Schuway, Formation des entraîneurs Suisse

- D'après toi, pourquoi est-ce que ça a mieux fonctionné?

En tant que coach, si je veux que l'athlète (ou la personne coachée) s'implique pour trouver une solution, c'est à moi de poser les bonnes questions pour y parvenir. En trouvant les bonnes questions, j'augmente la probabilité que la personne coachée s'attaque vraiment au problème. Bien sûr, rien n'est garanti dans ce domaine, car la personne reste libre d'orienter sa réflexion et son attention dans la direction qu'elle a elle-même choisie.

Le coaching orienté vers les solutions vise à amener la personne coachée à formuler une solution. On peut y parvenir en lui demandant si elle s'est déjà trouvée dans une situation comparable et comment elle s'en est sortie, ou en l'invitant à réfléchir à ce qu'elle pourrait faire pour obtenir les résultats souhaités.

Des questions pour déclencher la comparaison

Je demande à la personne coachée si elle peut voir ou a déjà constaté des différences par rapport à la façon dont elle exécutait un mouvement auparavant:

- Qu'est-ce que tu as mieux réussi cette fois?
- Qu'est-ce qui a mieux fonctionné à l'entraînement aujourd'hui par rapport à hier?

De cette façon, j'amène l'athlète à réfléchir à ce qui a changé. La comparaison peut faire apparaître une amélioration ou une dégradation. L'athlète adopte un regard critique sur son exécution technique du moment. Le coach apporte ensuite sa vision des choses, en fonction du ressenti exprimé par l'athlète. Cette méthode permet de garantir que l'athlète n'est pas influencé par l'opinion du coach pour exprimer ses impressions.

Des questions pour évaluer

J'aimerais amener l'athlète à autoévaluer son exécution du mouvement:

- As-tu réussi à faire ce mouvement?
- Es-tu satisfait de ton exécution du mouvement?

Si votre athlète n'est pas très bavard, vous risquez d'obtenir une réponse liminaire (bien, mauvais, non, oui, etc.).

Dans ce cas, il est utile de le relancer:

- Qu'est-ce qui était bien? Qu'est-ce qui a moins bien marché? Sur quoi te bases-tu pour dire ça? Comment l'as-tu remarqué?

Identifier un schéma comportemental

J'aimerais que l'athlète me dise ce qu'il a essayé de changer:

- Y a-t-il quelque chose que tu as essayé de faire autrement?
- Qu'as-tu modifié cette fois-ci?

L'objectif de ces questions est d'explorer d'autres attitudes possibles, de déterminer si l'athlète est en mesure d'identifier le schéma comportemental adopté, de l'analyser et d'apporter des changements.

Ensuite, susciter la comparaison peut être efficace:

- A quoi vois-tu que ton mouvement était différent cette fois-ci?
-

Des questions pour initier un processus circulaire

Le coach voudrait que son athlète lui dise, d'après lui, comment ses coéquipiers jugeraient sa performance:

- Qu'est-ce que tes coéquipiers penseraient de ta performance d'aujourd'hui?
- D'après toi, tes coéquipiers diraient-ils que tu as montré suffisamment d'engagement?

On demande à l'athlète de se mettre dans la peau de ses coéquipiers. Cela implique de savoir prendre du recul. En tant que coach, je peux déterminer si l'athlète est en mesure d'apprécier la façon dont sa performance est perçue de l'extérieur. Il est important que l'athlète possède cette aptitude, pour maintenir un dialogue avec ses coéquipiers, mais aussi pour améliorer ses performances en équipe.

Des questions pour soulever des hypothèses

En tant que coach, je formule différentes hypothèses pour déterminer si l'athlète a suffisamment d'imagination pour concevoir la façon dont sa performance pourrait être améliorée, dans des circonstances données.

- Si l'argent n'était pas un problème, si tu en avais suffisamment, qu'est-ce que tu en ferais?

En tant que coach, je peux identifier dans quelle mesure l'athlète participe à la réflexion et déceler en lui un potentiel, des ressources encore inexploitées.

Ne pas avoir peur de poser des questions paradoxales

Poser une question paradoxale peut être justifié si cela permet de susciter chez l'athlète la réaction voulue, à savoir la surprise, l'étonnement, l'émotion ou l'incrédulité. Le coach peut s'appuyer sur cette réaction pour pousser les choses plus loin. Ce type de question peut convenir lorsque l'athlète manque d'énergie, s'il se trouve dans une impasse ou se sent désespéré.

- Qu'est-ce qui pourrait rendre la situation pire encore?
 - Qu'est-ce qu'il aurait fallu pour que les choses soient pires encore?
-

Des questions pour imaginer un miracle

Imaginer qu'on dispose d'une baguette magique permet de penser autrement: s'il pouvait faire un vœu, que choisirait l'athlète?

- S'il s'était produit un miracle pendant la nuit, à quoi le verrais-tu?
- Si l'un de tes vœux pouvait être exaucé, que choisirais-tu?

L'important, pour la première question, ce sont les explications que donne l'athlète. A quoi verrait-il qu'il s'est produit un changement? Quel blocage serait levé? Qu'est-ce qui serait mieux? Ces questions donnent l'occasion de discuter de ce que souhaite l'athlète, et de s'y rattacher dans la pratique.

Des questions pour situer une progression

Je souhaite que l'athlète évalue sa propre performance. Pour cela, il doit se donner une note sur une échelle de 1 à 10:

- Où se situe ta performance sur une échelle de 1 à 10 (10 = top, 1 = flop)?

Cette appréciation permet d'enchaîner sur une question orientée vers la formulation de solutions. Supposons que l'athlète estime que sa performance vaut un 5.

Je vais maintenant lui demander:

- Que pourrais-tu faire pour parvenir à 6 la prochaine fois?

De cette façon, l'athlète se place dans une dynamique d'amélioration. Que puis-je faire pour progresser d'un cran? Viser directement le haut de l'échelle serait contre-productif dans cet exemple, parce que l'athlète a encore trop de chemin à parcourir pour développer tout son potentiel.

Des questions pour identifier les raisons

Certaines questions permettent d'établir un lien de causalité, de connaître les raisons qui peuvent expliquer une certaine attitude:

- Pourquoi t'es-tu comporté de cette façon?
- Pourquoi as-tu fait ce choix?

Peut-être l'athlète ne pourra-t-il pas répondre à la question, pour différentes raisons (l'attitude n'était pas intentionnelle ou volontaire, elle résultait d'une impulsion), ou peut-être aura-t-il l'impression qu'on lui impose de se justifier. Dans ce cas, vous devez en tenir compte, l'accepter et changer d'approche.

Poser des questions ouvertes

En posant des questions ouvertes, vous aurez plus de chances d'accéder à l'univers intérieur de l'athlète, de découvrir ses motivations, ses intentions:

- A quoi penses-tu à cet instant?
- Qu'est-ce qui te passe par la tête?

Peut-être l'athlète ne répondra-t-il pas immédiatement, peut-être prendra-t-il le temps de réfléchir. Pour le coach que je suis, c'est le signe que le processus est enclenché chez l'athlète, qu'il est en cours. Comme dans le cas d'un entraînement athlétique, on peut parler ici d'une pause utile: j'accorde à l'athlète le temps et l'espace nécessaires à sa réflexion. Ce principe vaut généralement pour tous les types de questions.

Des questions tournées vers l'objectif

Si je souhaite savoir à quoi aspire l'athlète, je peux lui poser une question axée sur ses objectifs:

- Quel est ton but?
- Qu'aimerais-tu accomplir?

- Comment sauras-tu que tu as atteint ton objectif?

Ce type de question peut aussi permettre de savoir si l'athlète vise un résultat sportif ou un changement d'attitude. S'il parle de gagner une médaille, il est clairement tourné vers le résultat. Dans ce cas, je peux lui demander: sur quoi faut-il travailler pour que tu puisses gagner cette médaille? Que dois-tu faire pour que ça marche?

Des questions axées sur les ressources de l'athlète

Ici, je veux amener l'athlète à exploiter et mobiliser les ressources dont il dispose de façon optimale (à les renforcer):

- De quelles ressources disposes-tu pour relever ce défi?
- Sur quels atouts peux-tu t'appuyer?

Je laisse l'athlète m'expliquer pourquoi il considère que les conditions sont réunies pour réaliser sa meilleure performance, Je lui demande de désigner, parmi les atouts dont il dispose, ceux sur lesquels il peut s'appuyer pour atteindre son objectif. Chaque succès, chaque progression repose sur les ressources de l'athlète. Mon rôle est de l'amener à toujours mieux connaître ces ressources.

Des questions pour prendre du recul (questions dissociatives)

En tant que coach, j'estime qu'il est important que l'athlète prenne conscience de l'effet qu'il peut produire sur ses adversaires. Je veux l'amener à prendre volontairement du recul, à adopter un point de vue extérieur:

- Si tu pouvais te regarder de l'extérieur, que verrais-tu?
 - Quelle impression aimerais-tu donner?
 - Que veux-tu que les autres voient en t'observant?
-

Aborder la question des émotions

En plus de susciter chez l'athlète un processus de réflexion, je veux aussi, par des questions ciblées, l'amener à percevoir ses différents états émotionnels:

- Comment te sentais-tu?
- Que ressens-tu maintenant?
- Comment te sens-tu?

Après une défaite, peut-être l'athlète aura-t-il une réaction émotionnelle à ce type de questions, peut-être montrera-t-il ses sentiments. Peut-être ressentira-t-il une réelle tristesse. Ces émotions demandent du temps, de l'acceptation. Dans ces moments, je manifeste mon empathie, je soutiens l'athlète par ma présence à ses côtés.

Resumé des questions

- **Orientation vers les solutions:** Qu'as-tu fait pour que ça marche?
- **Comparaison:** Qu'est-ce qui a mieux fonctionné aujourd'hui qu'hier?
- **Evaluation:** Es-tu satisfait de ton entraînement?
- **Schéma comportemental:** Y a-t-il quelque chose que tu as essayé de faire autrement?
- **Circularité:** Que dirait ton coéquipier de ta performance?
- **Hypothèse:** Si tu avais suffisamment d'argent, qu'est-ce que tu en ferais?
- **Paradoxe:** Comment les choses pourraient-elles être pires encore?
- **Miracle:** S'il se produisait un miracle, à quoi le verrais-tu?
- **Notation:** Sur une échelle de 1 à 10, où situes-tu ta performance?
- **Causalité:** Pourquoi t'es-tu comporté de cette façon?
- **Franchise:** Qu'en penses-tu?
- **Finalité:** Comment sauras-tu que tu as atteint ton objectif?
- **Ressources:** Sur quels atouts peux-tu t'appuyer?
- **Dissociation:** Si tu pouvais te regarder de l'extérieur, que verrais-tu?
- **Émotion:** Comment te sens-tu?

Choisir le bon moment



Photo: My Networking Apparel on Unsplash

Quand poser quelle question, comment et pourquoi? Si j'ai suffisamment de temps devant moi pour préparer le coaching, c'est une bonne idée que de réfléchir à l'avance aux questions que je vais poser, de les noter. En

revanche, si l'accompagnement d'un entraînement ou d'une compétition ne m'en a pas laissé le temps, je coache par intuition et association. Je puise dans mon expérience, dans tout ce que j'ai pu observer au cours de ma carrière de sportif, d'entraîneur ou de coach, pour identifier instantanément la question pertinente au vu des circonstances.

La question de lancement

En début de séance, une fois instauré l'environnement de coaching, cette question permet d'entamer le dialogue:

- Qu'est-ce qui te préoccupe particulièrement en ce moment?

Cette question permet généralement d'aborder toutes les situations, parce qu'elle est suffisamment ouverte, mais suffisamment précise pour que l'athlète puisse exprimer ce qui est réellement important pour lui à ce moment.

La question «défi»

Elle me permet d'identifier ce que l'athlète considère et vit de son point de vue comme un obstacle:

- Dans cette situation, qu'est-ce qui est difficile pour toi?

En partant de ce constat, nous pourrions trouver en l'athlète les ressources nécessaires et les mobiliser. Ensuite, je pourrai poser des questions pour connaître l'objectif de l'athlète, et passer de l'analyse du défi à l'élaboration de solutions, avancer de premières hypothèses.

La question «baguette magique»

Elle aide l'athlète à mobiliser en lui des ressources cachées ou insoupçonnées. Ici, le principe consiste à ne pas se satisfaire de la première idée formulée ou de la première approche de solution, mais de continuer à explorer les possibilités:

- Et quoi d'autre? Et quoi d'autre? Et quoi d'autre?

La méthode peut sembler agressive, mais elle a un côté magique, parce que c'est souvent en répétant cette formule avec insistance que l'on peut mettre en lumière des idées auxquelles on n'aurait pas pensé autrement.

Aborder la question du soutien

Elle est intéressante pour le coach autant que pour l'athlète:

- Comment puis-je t'aider? De quel accompagnement as-tu besoin?

Le coach veut se rendre utile et exploiter ses propres ressources pour aider l'athlète, ce qu'on ne pourrait lui reprocher. De son côté, l'athlète est content d'être aidé. Il ne doit pas pour autant s'appuyer sur ses seules ressources et assumer la responsabilité de la solution.

Le retour d'expérience

C'est une forme d'assurance qualité du coaching, qui permet au coach de tirer des enseignements de la relation:

- Quels aspects du coaching as-tu jugé utiles?
- Sur quels points sommes-nous plus efficaces?
- Y a-t-il des aspects que nous n'avons pas abordés?

Le retour d'expérience de l'athlète, souvent ouvert et sincère, permet de développer la relation entre l'athlète et le coach, et d'optimiser la collaboration

Envisager des perspectives

Ceci permet de refermer l'étape de coaching et de formuler le passage à la pratique et à la mise en œuvre:

- Quelles sont les prochaines étapes?

L'objectif est ici de préciser la mission, les moyens et les délais, mais aussi les rôles (qui fait quoi, comment et d'ici à quelle date?). Il est important de prévoir suffisamment de temps pour cette étape du coaching. C'est au coach qu'il appartient d'y veiller: c'est lui qui lance le processus, qui le dirige, et qui le conclut.

Résumé des questions

- **Lancement:** Qu'est-ce qui te préoccupe particulièrement en ce moment?
 - **Défi:** Quelle difficulté rencontres-tu actuellement?
 - **Baguette magique:** Et quoi d'autre?
 - **Soutien:** En quoi puis-je t'aider?
 - **Retour d'expérience:** Qu'as-tu trouvé utile?
 - **Perspectives:** Quelle est la prochaine étape?
-

Conclusion

- Etre un bon coach, c'est être capable de mobiliser et d'exploiter les ressources de l'athlète.
- Mon rôle de coach consiste à poser volontairement des questions qui amèneront l'athlète à prendre en main sa progression, à contribuer aux solutions.
- En demandant à l'athlète une participation active au coaching, je lui témoigne de la confiance et je le rends responsable de sa démarche d'amélioration.
- Essayez-donc: moins de discours, plus de questions! Vous verrez, c'est

passionnant!

Bibliographie et liens

- Kindel-Beilfuss, C. (2015). [Fragen können wie Küsse schmecken](#). Heidelberg: Carl-Auer.
- Meier, D. / Szabo, P. (2008). [Coaching – erfrischend einfach](#). Luzern: solutionsurfers.
- Müller, H. (2021). [Die sechs Rollen einer Trainerin/eines Trainers](#). Blog-Beitrag Trainerbildung Schweiz. Heruntergeladen von: [mobilesport.ch](#)
- Müller, H. (2020). [Lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching](#). Blog-Beitrag Trainerbildung Schweiz. Heruntergeladen von: [mobilesport.ch](#)
- Stanier, M.B. (2018). [The Coaching Habit](#). München: Franz Vahlen.
- Radatz, S. (2010). [Einführung in das systemische Coaching](#). Heidelberg: Carl-Auer.
- [www.bso.ch](#)

En savoir plus

Exposé de Daniel Meier, Journées des entraîneurs Macolin 2018

Source: [Formation des entraîneurs Suisse](#)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral du sport OFSPO