

# Coaching sportif: Ma philosophie d'entraîneur de sport de performance

Se comprendre soi-même, définir ce qui est important à ses propres yeux dans le sport de performance, définir ses valeurs et identifier ses motivations, transmettre ses convictions et en discuter avec les athlètes, leurs parents et avec son staff pour créer un échange libre et constructif entre toutes les parties: voilà en quoi consiste une philosophie personnelle. Pour un entraîneur de sport de performance, elle peut constituer un véritable outil permettant de formuler ses propres valeurs, positions, motivations et objectifs et d'y réfléchir.

## 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

Au-delà du sport, la philosophie est essentielle dans tous les domaines de la vie. Réfléchir à ses propres convictions fondamentales, qui orientent et influencent les actions quotidiennes de chacun, est indispensable quand on exerce une activité dans le sport de performance.

Le travail de l'entraîneur professionnel se caractérise par son aptitude à jouer différents rôles. Pour être efficace, il faut être en mesure d'intervenir en tant qu'entraîneur, mais aussi comme conseiller, coach, coach en compétition et leader, ou encore de remplir d'autres rôles particuliers (p. ex. mère et entraîneure). La philosophie personnelle, avec ses convictions et valeurs fondamentales, peut servir de base pour incarner ces différents rôles.

---

## Trouver sa propre philosophie

L'une des fonctions principales de la philosophie est d'analyser ses idées et manières d'agir et de chercher à les comprendre: «La philosophie est une tentative de l'être humain de répondre à des questions essentielles au moyen de la pensée critique» (traduit à partir de Pfister et al., 2021). En réfléchissant à mes propres valeurs, attitudes, motivations et objectifs en tant qu'entraîneur, je peux clarifier ce qui est important pour moi dans la collaboration avec les athlètes dont j'ai la charge et trouver comment accomplir cette tâche efficacement tout en assumant ma responsabilité éthique.

Dans le cadre de l'examen professionnel du brevet fédéral d'entraîneur de sport de performance, un travail de projet est demandé et doit présenter la philosophie d'entraîneur en s'intéressant aux aspects suivants:

- Valeurs et attitude
- Motivations
- Objectifs
- Modèles et concepts
- Compréhension des différents rôles
- Outils pour l'entraînement et la compétition
- Assurance de la qualité

### Directives concernant le travail de projet

Ces aspects sont expliqués ci-après au moyen d'exemples, dans le but de donner des idées aux aspirants entraîneurs et de les inciter à réfléchir à leur propre philosophie d'entraîneur.

## Valeurs et attitude

Les valeurs olympiques – «Excellence, Amitié et Respect» – constituent le fondement d'une pratique sportive juste, sûre et fructueuse. La Charte d'éthique du sport suisse fixe les valeurs fondamentales permettant au sport d'allier santé, respect, fair-play et succès à long terme. Elle compte neuf principes:

1. *Traiter toutes les personnes de manière égale.* Personne ne doit faire l'objet de discriminations fondées sur la nationalité, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'origine sociale ou les préférences religieuses et politiques.
2. *Promouvoir l'harmonie du sport avec l'environnement social.* Les exigences relatives à l'entraînement et à la compétition sont compatibles avec la formation, l'activité professionnelle et la vie de famille.
3. *Renforcer le partage des responsabilités.* Les sportifs et les sportives participent à la prise de décisions qui les concernent.
4. *Respecter pleinement les sportifs et les sportives au lieu de les surmener.* Les mesures prises pour atteindre les objectifs sportifs ne lèsent ni l'intégrité physique ni l'intégrité

- psychique des sportifs et des sportives.
5. *Éduquer à une attitude sociale juste et à un comportement responsable envers l'environnement.* Les relations entre les personnes et l'attitude envers la nature sont empreintes de respect.
  6. *S'opposer à la violence, à l'exploitation et au harcèlement sexuel.* Aucune forme de violence, physique ou psychique, ni aucune forme d'exploitation ne peut être tolérée. Il faut être vigilant, sensibiliser et intervenir à bon escient.
  7. *S'opposer au dopage et à la drogue.* Informer sans relâche et réagir immédiatement en cas de consommation, d'administration ou de diffusion de produits dopants.
  8. *Renoncer au tabac et à l'alcool pendant le sport.* Dénoncer le plus tôt possible les risques et les effets engendrés par la consommation de tabac et d'alcool.
  9. *S'opposer à toute forme de corruption.* Promouvoir et exiger la transparence des processus et des décisions. Réglementer et rendre systématiquement publics les conflits d'intérêt, les cadeaux, les finances et les paris.
- 

## Attention, reconnaissance et équité



L'humanité du comportement des entraîneurs et le succès de l'organisation des entraînements et des compétitions sont étroitement liés au principe d'attention, de reconnaissance et au modèle de fair-play.

*«Faire attention les uns aux autres! Prendre soin les uns des autres! Etre tolérants les uns vis-à-vis des autres!»*

*(d'après Hotz, 1998, p. 43).*

Au-delà du sport, le pédagogue Hartmut von Hentig (cf. Lutter et al. 1992) prône les valeurs suivantes comme cadre d'un comportement responsable:

1. Respect de la vie
2. Liberté/Autonomie
3. Non-violence
4. Tranquillité

5. Justice
6. Solidarité
7. Vérité
8. Formation
9. Capacité à aimer et à être aimé
10. Santé
11. Attention aux autres
12. Beauté

En tant qu'entraîneur de sport de performance, il faut toujours réfléchir à ses propres actions et préparer consciencieusement celles à venir.

Agir en accord avec ses valeurs et en étant conscient de ses responsabilités signifie analyser le passé, anticiper l'avenir et s'en inspirer pour prendre les décisions adéquates pour le présent.

Quiconque veut agir en adéquation avec ses valeurs doit donc toujours réfléchir à ses propres actions dans le contexte du sport de performance. Pour y parvenir, les pistes de réflexion suivantes peuvent faire sens:

- Réfléchir à ce que nous faisons
- Réfléchir aux conséquences de nos actions
- Réfléchir à notre objectif (pourquoi?)

*La réflexion au sujet des valeurs personnelles et la responsabilité éthique qui accompagne nos actes dans le milieu du sport permettent d'orienter notre activité d'entraîneur.*

*Müller, 2022*

En l'espèce, nous devrions être guidés par une vision de la dignité humaine dans toute son intangibilité, qui ne s'appuie pas seulement sur ce qui est faisable, mais surtout sur ce qui est raisonnable et souhaitable.

---

## Motivations

Sais-tu ce qui te motive au plus profond de toi? T'es-tu déjà posé cette question dans le domaine privé et dans ta vie professionnelle?

- Qu'est-ce qui compte vraiment pour toi: la satisfaction, la famille, la carrière, le bonheur, la santé, les amis?
- Pour toi, qu'est-ce qu'une vie heureuse et réussie?

Pour ce qui est de notre activité dans le sport, les questions peuvent être les suivantes:

- Connais-tu les vraies raisons qui t'ont poussé à t'investir comme entraîneur?
- Qu'est-ce qui est important pour toi dans la collaboration avec les athlètes?
- Qu'est-ce qui te motive là-dedans?

Les motivations déterminent nos actes personnels et professionnels à long terme. Le profil de Reiss (Reiss, 2009) décrit 16 motivations profondes qui jouent un rôle important et sont à la base de notre comportement.

Motivation profonde	Caractéristiques comportementales (sous forme de question)
Pouvoir/Leadership	... A quel point est-ce important pour moi de diriger ou de suivre des directives?
Esprit d'équipe	... Comment est-ce que je structure mes relations avec les autres?
Curiosité	... A quel point est-ce important pour moi de connaître et d'acquérir des connaissances?
Reconnaissance	... Sur qui ou sur quoi repose l'image positive que j'ai de moi-même?
Ordre	... Quel est le degré de flexibilité ou de structure dont j'ai besoin?
Économie/Accumulation	... A quel point est-ce important pour moi de posséder des choses?
Orientation vers le but	... Est-ce que j'agis plutôt en suivant des principes ou en fonction de la situation?
Idéalisme	... A quel point le fair-play et la justice sociale comptent-ils pour moi?
Relations sociales	... Quelle est l'importance que j'accorde aux relations?
Famille	... A quel point suis-je attentionné?
Statut	... Est-ce que je préfère me démarquer ou plutôt me fondre dans la masse?
Esprit de compétition/ Hargne	... Est-ce que j'aime me mesurer aux autres? Est-ce que je cherche à me venger ou plutôt à éviter les conflits?
Beauté/Erotisme	... A quel point la sensualité et la sexualité sont-elles importantes pour moi?
Alimentation	... Quelle est pour moi l'importance de l'alimentation et en quoi est-elle liée à la satisfaction (plaisir)?
Activité physique	... Quelle importance est-ce que je donne à l'activité physique, à l'exercice, au sport et au fitness?
Tranquillité émotionnelle/ Gestion du stress	... Quel est mon besoin de stabilité émotionnelle?

selon Reyss/Birkhahn, 2009

Reyss/Birkhahn (2009) décrivent aussi ces raisons comme des «moteurs de succès». La combinaison de nos motivations profondes avec nos valeurs, convictions profondes et objectifs donne naissance à un système de forces extrêmement efficaces qui déterminent et orientent nos actions. Réfléchir à mes propres motivations me permet aussi de penser à moi-même et à mes actions, et à mieux les comprendre. S'il y a des comportements que l'on souhaite modifier, on les visualise dans un contexte global et on les comprend dans leur intégralité.

## Objectifs

En tant qu'entraîneur professionnel, quels sont les objectifs que je poursuis avec mes athlètes?

Ma mission est-elle de conduire les athlètes au succès à court terme ou d'en faire des sportifs d'élite par un travail continu à long terme? Tout dépend du niveau de performance et de la situation des athlètes dans leur carrière sportive (**FTEM – Foundation, Talent, Elite, Mastery**).

Il convient ici de distinguer les objectifs de résultats ou de performance des objectifs de comportements ou de processus. Selon la composition de mon cadre ou de mon équipe, je peux aussi avoir pour tâche à la fois de mener les athlètes à un succès immédiat et de favoriser l'évolution durable de leurs performances.

Il est donc essentiel de définir exactement ce que l'on attend de moi en tant qu'entraîneur et quels sont les objectifs que je devrai atteindre au moment où j'accepte un emploi. Il faut en outre se demander si mes valeurs et mes convictions correspondent à la culture de la fédération sportive, du club ou de l'organisation. Je vais donc prendre la peine de m'enquérir auprès du mandant de l'existence et de la structure des bases dictées par les valeurs:

- plan directeur de l'organisation incluant sa mission, sa vision et ses buts
- code de conduite (code d'éthique)
- engagement concernant la collaboration avec les athlètes et les collègues
- code de comportement
- code d'équipe

Comment veux-tu travailler et aborder les objectifs? Est-il important pour toi de viser des buts de manière systématique, transparente et au moyen d'un système de gestion de la qualité adéquat? Pour formuler les objectifs, il est utile de s'appuyer sur l'acronyme SMART:

S = spécifique  
M = mesurable  
A = attractif  
R = réaliste  
T = temporel

Dans ce contexte, demande-toi également s'il est important à tes yeux d'intégrer les athlètes, ton staff ou d'autres personnes dans la formulation des objectifs. Si établir et formuler les objectifs de façon participative correspond à ta philosophie, réfléchis à la manière de procéder sur le plan méthodologique et didactique.

Il peut être utile d'opter pour une succession de buts hiérarchisée (but minimal, normal, optimal, idéal) et d'évaluer ensuite par écrit dans quelle mesure les différents buts ont été atteints par une classification (p. ex. de 1 à 10).

---

## Modèles et concepts

En tant qu'entraîneur de sport de performance, sur quels modèles, concepts et approches est-ce que mon travail repose? Possibilités:

- Coaching orienté solution (de Shazer, 2006 / Meier, 2008)
- Processus cyclique de la gestion de l'entraînement (Fuchslocher/Bürgi, 2007)
- Six facteurs de coaching d'équipe (Linz, 2018)
- Pyramide du succès (Wooden, 2009)

- Modèle de communication (Schulz v. Thun, 2002)
- Coaching systémique (Radatz, 2010)
- Modèle des rôles imputables aux entraîneurs de sport de performance (Müller, 2021, voir plus bas)

## Coaching orienté solution

J'ai étudié plus en détail les principaux aspects du coaching orienté solution dans un autre [article de blog](#). Ce modèle occupe une place importante dans le coaching sportif de la Formation des entraîneurs Suisse et est un élément essentiel pour constituer sa propre philosophie d'entraîneur.

Lire l'article: [Coaching sportif: Le coaching de courte durée: une formule orientée solution](#)

## Le modèle des six facteurs clés

Un autre support utile se trouve dans le livre «Erfolgreiches Teamcoaching» de Lothar Linz et dans les six facteurs clés qu'il y propose pour un coaching efficace (Linz, 2018). Il s'agit de six facteurs importants dans les discussions qui ont lieu avant, pendant et après la compétition et qui peuvent guider l'entraîneur. Le tableau ci-après en dresse la liste. Tous ces facteurs répondent à la question fondamentale «quand dire quoi, à qui et de quelle manière?» (Linz, 2018, 70).

### Les six facteurs clés

#### Description et exemples

<b>Relation</b>	<p>Chaque message contient une affirmation concernant la relation (modèle émetteur-récepteur).</p> <p>Ecouter à quatre oreilles (Schulz von Thun, 1996).</p> <p>Toujours être derrière son équipe, surtout en cas de défaite.</p> <p>Montrer clairement les limites.</p> <p>Ne pas sanctionner les erreurs par du «désamour».</p> <p>Les critiques et les sanctions se rapportent au comportement et à l'objet.</p>
<b>Langue</b>	<p>Il n'y a pas que le <b>quoi</b>, mais aussi le <b>comment</b> qui peut être décisif.</p> <p>Utiliser un langage simple si je veux être compris par tous!</p> <p><b>Langage positif</b></p> <p>«... et ne pas de nouveau prendre 15 buts»</p> <p>vs</p> <p>«... on doit être un mur infranchissable devant la cage»</p>
<b>Structure</b>	<p><b>Communiquer clairement</b>, préciser de quoi tu parles «<i>J'en viens à la défense...</i>».</p> <p><b>Souligner</b> ce qui est essentiel</p> <p>«<i>Ça, c'est particulièrement important pour moi</i>».</p> <p>A la fin, tirer un court bilan.</p> <p>Organiser ses idées et son discours et préparer les entretiens <b>par écrit</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structurer sa pensée,</li> <li>- La pensée ordonne les actions.</li> </ul>
<b>Contenu</b>	<p>Le contenu doit être intéressant et pertinent pour l'auditeur (éveiller l'attention).</p> <p>Orienté ton coaching vers l'action en donnant des consignes aussi concrètes et pratiques que possible «<i>Sors plus tôt du cercle</i>».</p>



## Les six facteurs clés Description et exemples

Incite tes athlètes à réfléchir aussi (type de question, orientation solution).  
Souvent, moins signifie plus.

**Temps**  
Toujours aller à l'essentiel.  
Marquer des pauses dans son discours.  
Utiliser les temps morts à bon escient.  
Planifier le débriefing.

**Emotions**  
Avoir un don particulier pour **inspirer** les athlètes.  
Etre capable de **réveiller** les forces (intérieures).  
**Etablir un lien** entre les informations concrètes et le ressenti.  
«Laisse tes joueurs ressentir ce que représente pour toi la victoire d'aujourd'hui».

Tab.: Six facteurs de coaching (Linz 2018; résumé Müller, 2021)

## Compréhension des différents rôles

Comprendre vraiment les différents rôles d'un entraîneur est décisif pour le succès des athlètes au niveau du sport de performance. Comment puis-je accompagner mes athlètes au fil de leur parcours dans le sport de performance grâce à mes différents rôles? Quels sont-ils? Comment jouer ces rôles en toute conscience et de façon ciblée pendant l'entraînement et en compétition?

Je réponds à ces questions dans l'article de blog «[Les six rôles d'un entraîneur](#)», en montrant entre autres les conséquences qu'a un mix de rôles lorsqu'un entraîneur en exerce plusieurs en même temps.

Lire l'article: [Coaching sportif – Sport de performance: Les six rôles d'un entraîneur](#)



## Outils pour l'entraînement et la compétition

Un entraîneur dispose d'outils, d'éléments organisationnels et de guides pour l'aider à structurer son travail et à procéder de manière optimale pour l'entraînement comme pour la compétition. Ils servent de repères et de jalons à la fois à l'entraîneur et aux athlètes et favorisent une collaboration efficace et une communication ouverte. Ils font aussi partie de la philosophie de l'entraîneur dans la mesure où ils constituent une base sur laquelle s'appuyer pour réfléchir aux événements et se demander, avec les athlètes, comment procéder pour que la relation athlète-entraîneur et le processus d'entraînement soient optimaux et déploient toute leur efficacité.

Les structures sont gage de sécurité tant pour le coach que pour le sportif. En tant que coach, nous avons un support pour expliquer comment nous souhaitons travailler et comment nous voyons la participation de l'athlète.



Ce support permet de déterminer les responsabilités dans le processus de collaboration et d'organiser celui-ci plus efficacement.

Si cela s'avère nécessaire ou judicieux, il est aussi possible de changer soit de procédé soit d'outil, ou d'y apporter des modifications, car il n'y a rien de figé. Dans un coaching orienté solution, expérimenter et faire des essais est une démarche positive. C'est surtout l'attitude et les capacités de l'entraîneur qui déterminent l'efficacité des outils à sa disposition: il faut qu'il les utilise avec flexibilité, de manière ciblée et réfléchie.

Voici une liste non exhaustive des outils existants:

- Cycle de débriefing (voir plus bas)
- Feed-back
- Feedforward
- Flow channel
- Matrice d'Eisenhower
- Analyse SWOT
- Techniques d'interrogation
- Echelles de mesure
- Travail avec des métaphores
- Recadrage cognitif
- Visualisation/Imagination
- Briefing
- After Action Review
- Solution view
- Portefeuille de compétition

## Le cycle de débriefing

L'illustration ci-dessous montre un cycle de débriefing tel qu'il peut être utilisé pour la discussion et l'évaluation subséquentes à une compétition de sport de performance. Chaque phase du débriefing comporte un éventail de questions destinées à orienter le processus commun.

Chaque entraîneur peut les adapter à ses propres besoins et aux exigences spécifiques à son sport et les utiliser dans sa collaboration avec ses athlètes.



III.: Cycle de débriefing (Müller 2021)

## Assurance de la qualité

La réflexion sur son travail est indissociable de l'assurance de la qualité et apporte une contribution importante à une philosophie d'entraîneur. Comment est-ce que je m'assure de la qualité de mon activité d'entraîneur? Comment est-ce que je me perfectionne? Comment est-ce que j'organise ma formation continue?

La Formation des entraîneurs Suisse propose des cours de formation et de formation continue aux entraîneurs de sport de performance dans six domaines:

- Psychologie du sport
- Performance athlétique
- Technique/Tactique
- Coaching sportif
- Leadership
- Médecine du sport

Site Internet: [www.planificateurdeformation.ch](http://www.planificateurdeformation.ch)

Pendant la formation d'entraîneur professionnel, les entraîneurs ont accès aux offres de conseil aux entraîneurs

de la Formation des entraîneurs Suisse, en guise de formation continue. Dans les filières d'entraîneur professionnel et d'entraîneur diplômé, la supervision fait partie intégrante du cursus et est très appréciée par les participants, qui jugent ces conseils très efficaces.

Voici une vue d'ensemble des prestations de conseil de la Formation des entraîneurs Suisse:

Nature du conseil	Description	Exemples pratiques
Coaching	Coaching personnalisé axé sur les processus à l'intention des entraîneurs	Rôles, valeurs, attitudes, concept de coaching personnel, gestion des conflits, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, leadership
Supervision de cas	Réflexion dirigée sur la pratique de l'entraîneur à partir de cas, de problématiques et de questions propres au groupe	Analyse de cas et de problématiques, échange et développement de solutions et de démarches concrètes
Conseils techniques	Conseils techniques portant sur le coaching sportif, la condition physique, la théorie de l'entraînement et la conduite	Coaching en compétition, boîte à outils, coaching sportif, planification des entraînements, conduite d'athlètes et d'équipes
Monitorage	Observation d'entraînements et de compétitions au moyen d'instruments interdisciplinaires ou d'analyses vidéo, suivie d'un feed-back structuré	Définition concertée des critères d'observation pour le monitorage
Médiation	Il est possible de recourir aux services de médiateurs qualifiés en cas de crises	Soutien en cas de conflits, de situations problématiques ou de crises

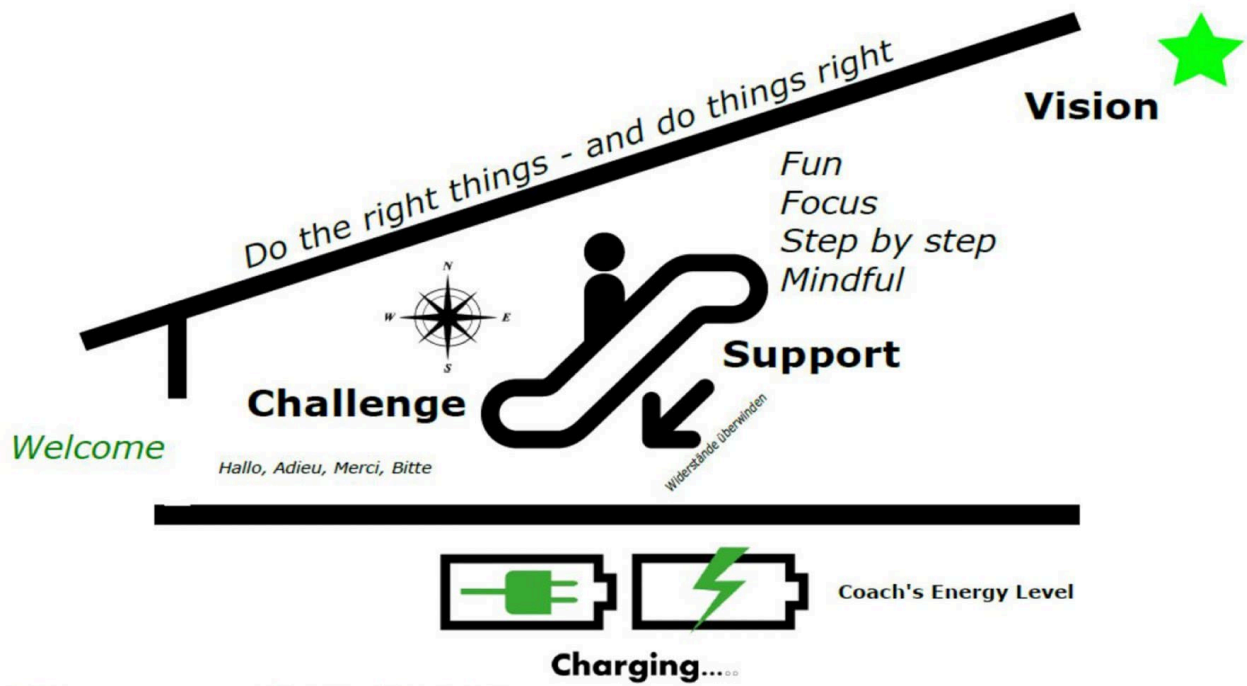
III. Prestations de conseil pour les entraîneurs (Müller, 2021)

Site Internet: [Offre de prestations de conseil de la Formation des entraîneurs Suisse](#)

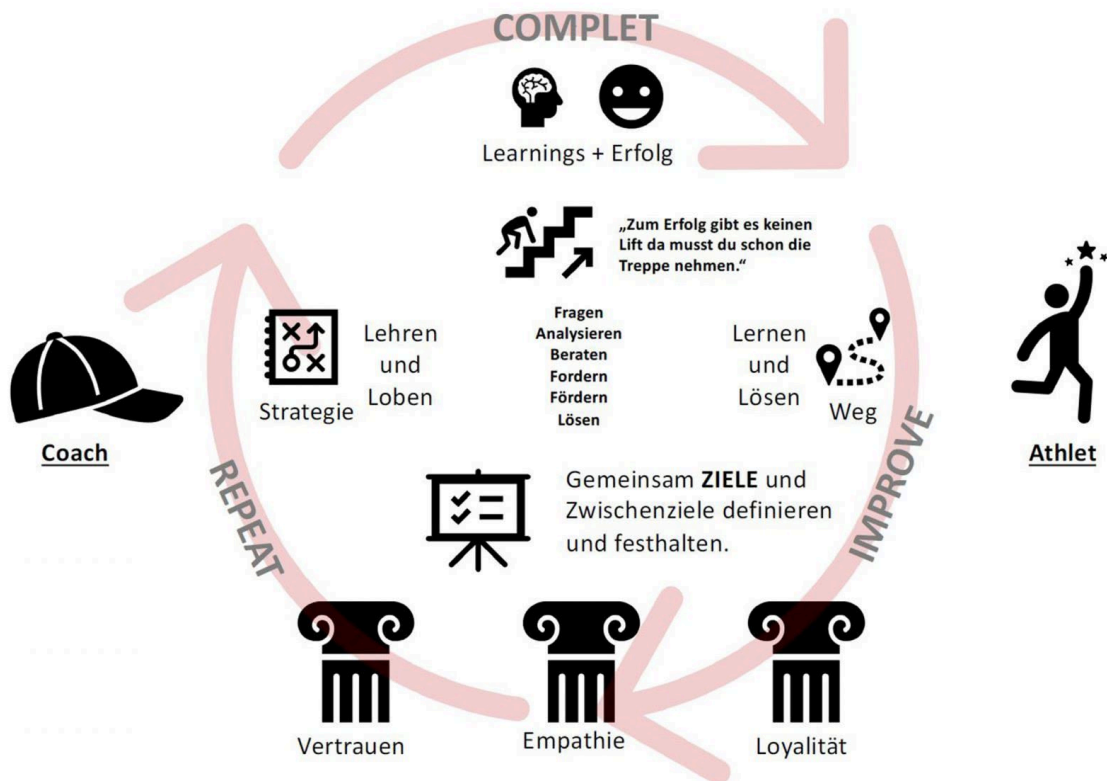
## Philosophie personnelle d'entraîneurs suisses

Nous vous proposons ci-dessous quelques exemples d'entraîneurs qui, dans le cadre de la formation d'entraîneur professionnel et d'entraîneur diplômé ou dans celui des études de master (MSc HEFSM Sport d'élite), ont représenté leur philosophie dans un graphique. La représentation devait illustrer les éléments essentiels et les contenus de leur philosophie et était expliquée parallèlement par écrit (disponibles seulement en allemand).

Ces entraîneurs servent d'inspiration et montrent comment faire connaître ses propres valeurs, attitudes, motivations, objectifs et outils, et les utiliser comme base de discussion dans l'échange avec d'autres entraîneurs, les athlètes, les parents, le staff et d'autres acteurs du sport de performance.

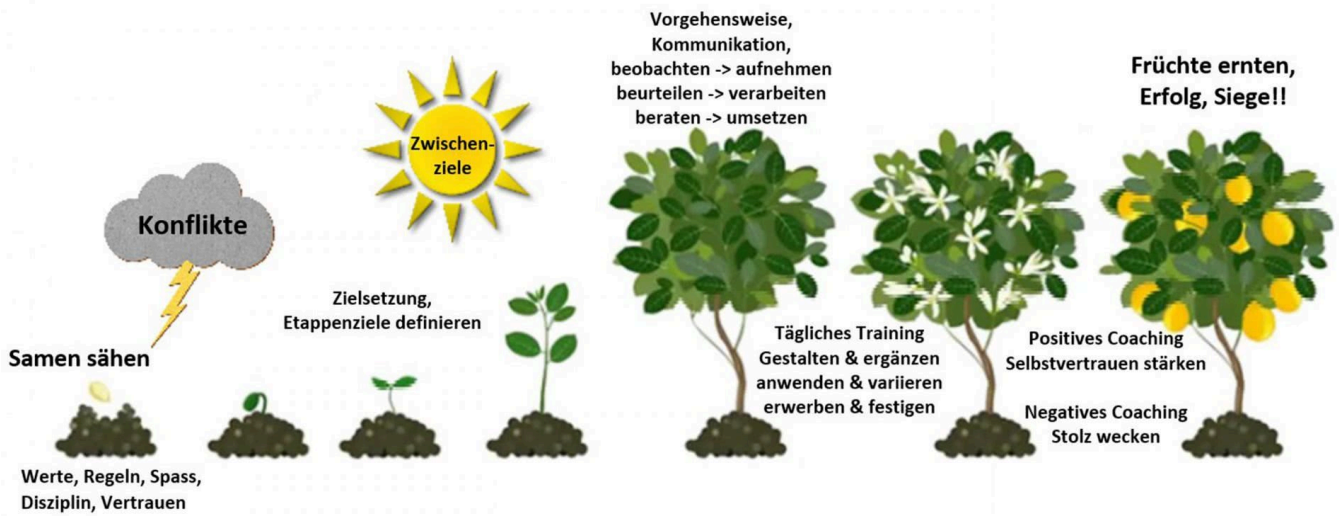


Philosophie de coaching d'un entraîneur de hockey sur glace (Schöb, 2014)



Philosophie d'un entraîneur professionnel d'escrime (Da Silva, 2020)

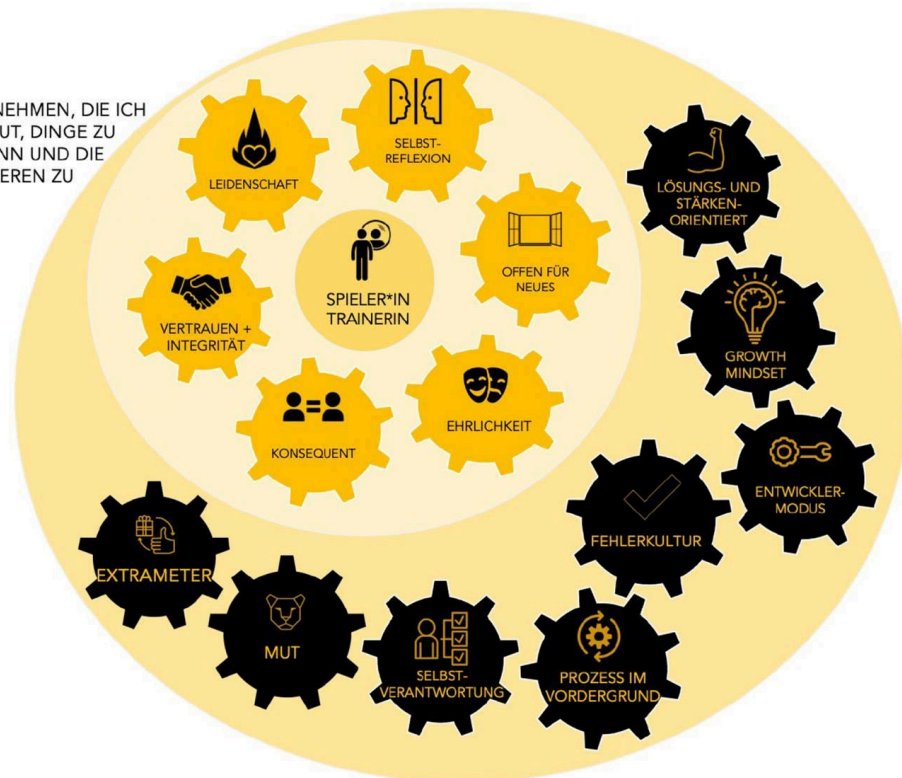
# Gedehende Pflanze



Concept de coaching d'un entraîneur de ski alpin (Lüönd, 2019)



GELASSENHEIT, DINGE HINZUNEHMEN, DIE ICH NICHT ÄNDERN KANN, DEN MUT, DINGE ZU ÄNDERN, DIE ICH ÄNDERN KANN UND DIE WEISHEIT, DAS EINE VOM ANDEREN ZU UNTERSCHIEDEN.



EXPERIENCE IS THE BEST TEACHER – THE PROCESS DRIVES THE RESULTS – EXCELLENCE IS HARD TO KEEP QUIET – EMPOWERING AND INSPIRING

Philosophie de coaching d'un entraîneur de football (Schweer, 2021)

## Conclusions

Réfléchir à sa propre philosophie d'entraîneur de sport de performance et la transposer par écrit est un vrai défi, mais qu'il vaut la peine de relever. Le faire permet d'orienter, de clarifier et de faire progresser les choses dans le



## Bibliographie et liens

- Gould, D./Mallett, C. (2021). [Sport Coaches' Handbook. Champaign: Human Kinetics.](#)
- Hotz, A. (1995). [Handeln im Sport in ethischer Verantwortung.](#) Magglingen.
- Lutter, H. et al. (1992). Wertewandel in der Gesellschaft. Wertewandel im Sport. In: Leipziger Sportwissenschaftliche Beiträge, 1992, Heft 2/3, S. 166-180.
- Linz, L. (2018). [Erfolgreiches Teamcoaching.](#) Aachen: Meyer&Meyer.
- Meier, D./Szabo, P. (2008). [Coaching – Erfrischend einfach.](#) Luzern: solutionsurfers.
- Müller, H. (2020). [Lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching.](#) Blog-Beitrag Trainerbildung Schweiz.
- Partington, M./Campbell, J. (2020). [A Guide to understanding coaching philosophy. In: Partington, M./Cope, E. \(2020\). Sports Coaching.](#) S. 9-17. London: Routledge.
- Pfister et al. (2021). [Philosophie.](#) Bern: hep.
- Radatz, S. (2010). [Einführung in das systemische Coaching.](#) Heidelberg: Carl-Auer.
- Reiss, A./Birkhahn, T. (2009). [Kraftquellen des Erfolgs.](#) Murnau: Mankau-Verlag.
- Roth, G. (2021). [Über den Menschen.](#) Berlin: Suhrkamp.
- Schulz von Thun, F. (2002). [Miteinander Reden.](#) Hamburg: Rowohlt.
- Shazer, St. (2006). [Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie.](#) Heidelberg: Carl-Auer.
- Sproule, J. (2015). The importance of a coaching philosophy. In: Nash, Ch. (2021). Practical Sports Coaching. S. 54-68. London: Routledge.

---

Source: [Formation des entraîneurs Suisse](#)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Office fédéral du sport OFSPO**