

Coaching sportif – Sport de performance: Les six rôles d'un entraîneur

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 ces différents rôles? Quels sont-ils? Comment jouer ces rôles en toute conscience et de façon ciblée pendant l'entraînement et en compétition?

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](#)



Partenaires sur et en dehors des courts: Belinda Bencic et son entraîneur de condition physique Martin Hromkovic lors des Jeux olympiques de Tokyo. Source: ©Keystone-sda

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

Pendant son travail avec les athlètes, un entraîneur assume toujours plusieurs rôles. Le duo Bencic/Hromkovic en est actuellement un bon exemple, couronné de succès. C'est en effet son conjoint et entraîneur de condition physique Martin Hromkovic qui a conduit la championne de tennis à l'or olympique en simple aux Jeux de Tokyo.

L'association quelque peu particulière de ces deux rôles n'est évidemment pas gage de réussite. Cependant, identifier leurs différents rôles peut aider les entraîneurs dans le sport de performance (et au-delà). En effet, lorsque j'exerce mon activité d'entraîneur de sport de performance, je peux porter six casquettes différentes:

1. Entraîneur
2. Conseiller
3. Coach
4. Coach de compétition
5. Leader
6. Autre rôle particulier

Quel rôle dois-je endosser?

En fonction de la situation, de l'objectif ou d'autres paramètres, je peux combiner plusieurs rôles de façon efficace. Dans une même séance d'entraînement, je peux passer du rôle d'entraîneur – en donnant aux athlètes les instructions pour un exercice – à celui de coach – en menant un bref entretien individuel pendant qu'un athlète s'exécute. Je peux par exemple poser une question sur l'exercice: «À quoi fais-tu attention quand tu fais cet exercice?»

Pour pouvoir assumer ces rôles efficacement en qualité d'entraîneur professionnel, il convient de tenir compte des facteurs suivants:

1. Concrètement, quelles sont les tâches que j'effectue dans ce rôle?
2. De quoi devrais-je être capable?
3. Qu'est-ce qui incombe à l'athlète dans ce domaine?
4. Dans quelles circonstances est-ce que j'agis dans ce rôle?
5. Quels sont les outils que j'utilise?

Mix de rôles = exercice de différents rôles en même temps

Rôles	Entraîneur	Conseiller	Coach	Coach de compétition	Leader	Autres rôles particuliers
Aspects						
• Qu'est-ce qui caractérise principalement ce rôle? • Qu'est-ce que je fais?	• Enseigner • Former • Évaluer • Corriger • Contrôler	• Conseiller • Soutenir • Proposer • Initier	• Questions • Orientation solution • Laisser se développer • Écouter	• Décider • Mobiliser les énergies • Soutenir, féliciter	• Encourager • Inspirer • Anticiper • Gérer	• Mix de rôles • Clarifier • Cas particuliers • Informer
• Quelles sont les compétences dont je dois disposer en premier lieu?	• Connaissances de la discipline • Compétences en sciences du sport • Compétences méthodologiques • Compétences sociales	Comme l'entraîneur, plus: • Compétences en matière de conseil • Expérience • Réseau	• Poser des questions • Mettre les athlètes en action et les laisser travailler	• Connaissances • Intuition • Expérience • Capacité de décision	• Ethos (éthique) • Pathos (enthousiasme) • Logos (bon sens)	• Définition • Empathie • Traitement équitable • Respect
• Quel est le rôle de l'athlète?	• Exécuter • Appliquer • Mettre en œuvre • Essayer • Participer à la réflexion	• Écouter • Enregistrer • Participer à la réflexion	• L'athlète ou l'équipe pense, réfléchit, travaille, évolue	• Faire confiance • Appliquer • Participer à la réflexion	• Impliquer • Mettre en œuvre • Apporter des idées	• Flexibilité • Compréhension • Ouverture à l'expérience
• Dans quelles circonstances est-ce que j'agis?	• Entraînement • Séance d'équipe • Préparation à juste avant la compétition	• Discussions • Consultations • Entretiens avec les parents • Entretiens de carrière	• Discussions • Entraînement	• Briefing • Compétition • Pausés • Débriefing à chaud • Débriefing	• Discussions • Actions • Campagnes • Projets	• Discussions • Réunions d'équipe • Soirées de parents
• Quels sont les outils, modèles, concepts ou autres à ma disposition?	• Processus cyclique de la gestion de la performance • Feed-back • Monitoring • Charte d'éthique	• Modèle émetteur-récepteur (Schulz v. Thun) • Grille de dialogue	• Orientation ressources et points forts • Coaching orienté solution	• Six facteurs de Linz • Coaching censé • Portefeuille des compétitions	• Pyramide du succès (Wooden) • Principes et outils de conduite (Mailik)	• Commitment • Valorisation • Supervision • Intersivision

Rôles d'entraîneur de sport de performance (Müller 2021, selon Müller/Held 2017).

Pour expliquer les six différents rôles, nous utiliserons la symbolique des casquettes. En effet, un entraîneur porte toujours différentes casquettes dans l'exercice de son activité. Tout l'art de l'entraîneur consiste à savoir quand porter quelle casquette, voire à en porter plusieurs à la fois. Souvent, il est aussi utile d'écouter son ressenti et de faire confiance à son intuition.

Le rôle d'entraîneur



- J'enseigne
- Je forme
- J'évalue
- J'ai des exigences adéquates
- Je contrôle et je corrige
- Je donne un feed-back
- Je félicite et je réprimande

Mes connaissances en sciences du sport et propres à ma discipline sportive, ainsi que mon expérience et mes compétences en méthodologie de l'entraînement me permettent d'entraîner les athlètes selon un processus ciblé. Les athlètes essaient d'atteindre les objectifs d'entraînement en s'engageant pleinement, en mettant en œuvre et en appliquant les conseils et en faisant des essais. Les besoins psychiques de base – autonomie, sentiment de compétence et d'appartenance – sont pris en considération grâce à une communication respectueuse.

Outil: les règles du feed-back

Le feed-back doit être

- ouvert et honnête
- concret
- clair et sans équivoque
- adapté et plein d'égards
- constructif
- formulé à la première personne
- orienté solution

Le rôle de conseiller



- Je donne des astuces
- Je soutiens
- Je propose
- Je suis à l'origine d'une action
- Je partage mon expérience
- Je donne des conseils

J'utilise mon expérience, mes compétences sociales et éventuellement mon réseau pour conseiller les athlètes en fonction de la situation et du bénéfice qu'ils peuvent en tirer. Je décide intuitivement quelles informations je dois fournir aux athlètes et dans quelle densité pour que cela soit le plus adéquat possible. L'athlète écoute, enregistre les informations, y réfléchit et essaie de mettre les conseils reçus en pratique. Un feed-back est alors la suite logique: mes conseils étaient-ils adaptés à l'objectif? Dans quelle mesure ont-ils été utiles? Mes athlètes ont-ils pu mettre en œuvre les astuces? Que suis-je parvenu à faire? Que devrais-je améliorer la prochaine fois

Le rôle de coach



- Je pose des questions
- Je demande
- J'écoute activement
- Je paraphrase
- Je verbalise
- Je fais parler
- Je coache de manière ciblée

Dans le rôle de coach, je laisse les athlètes penser, réfléchir, évoluer et «travailler». J'utilise l'art de la question. Si je veux que l'athlète s'attelle à trouver la solution, je pose une question orientée vers la solution: «Tu sais ce qui a déjà fonctionné, comment peux-tu en faire plus?» Il est impératif de mettre à contribution les pensées, les expériences, les idées et les émotions des athlètes. Le développement et l'amélioration de la gestion personnelle doivent être prioritaires si l'on veut arriver à des actions autonomes efficaces. En tant que coach, j'essaie donc d'activer les ressources et les forces de mes athlètes et de les coacher en visant la solution.

En savoir plus

- [Le coaching de courte durée: une formule orientée solution](#)

Coaching is the way to empowering people to achieve what they want to achieve! (Source inconnue)

Outil: techniques d'interrogation

Orientation de la question	Exemple
Solution	Qu'as-tu fait qui a marché?
Comportement	Quelle attitude peut améliorer la situation?

Différence	Qu'est-ce qui s'est mieux passé aujourd'hui qu'hier?
Evaluation	A quel point es-tu satisfait de l'entraînement?
Changement	Qu'as-tu essayé de modifier?
Paradoxe	Qu'aurait-il pu se passer d'encore pire?
Changement miracle	Si un miracle s'était produit pendant la nuit, comment cela se manifesterait-il?
Œil extérieur	Que dirait un coéquipier de ta performance?
Appréciation	Comment évalues-tu ta performance sur une échelle de 1 à 10?
Cause	Pourquoi as-tu fait cela de cette façon?
Pensées	Qu'en penses-tu?
Émotions	Comment ressens-tu les choses?

Le rôle de coach de compétition

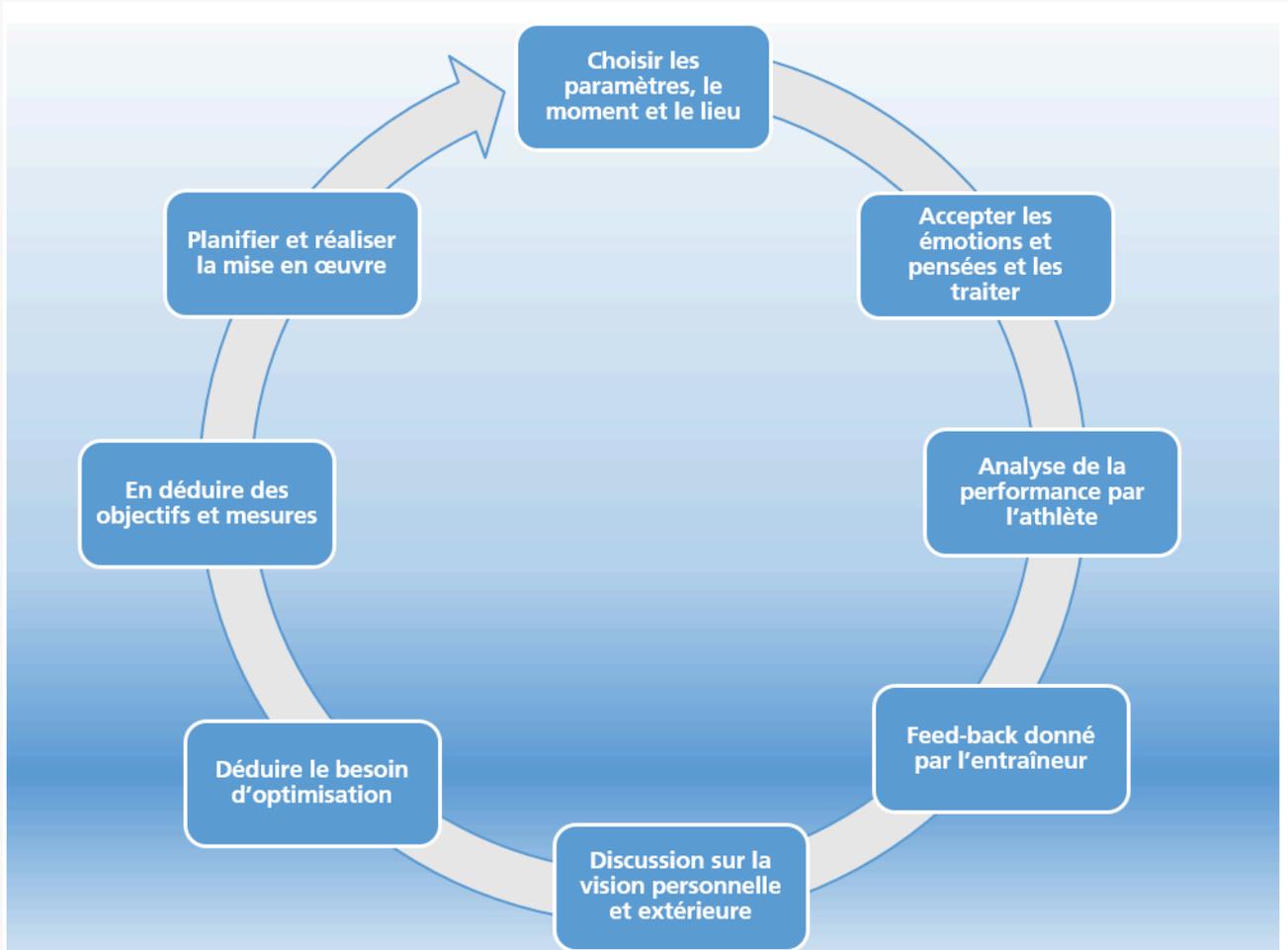


- Je soutiens
- Je suis confiant
- J'instaure une atmosphère de confiance
- Je parle clairement et de manière ciblée
- Je tranche (à la fin)
- Je calme ou j'agis de façon adaptée
- Je briefe et je débriefe

Dans le rôle du coach de compétition, je mets mes compétences, mon expérience et mon intuition au service de l'athlète pour que ce dernier puisse exploiter son plein potentiel au moment voulu. Je suis conscient du soutien dont les athlètes ont besoin avant, pendant et après la compétition pour être en mesure de fournir la meilleure performance possible.

Avant la compétition, je discute avec l'athlète de toutes les étapes et des mesures concernant les facteurs déterminant la performance qu'il est possible d'influencer. Le but visé reste une gestion flexible des challenges et de la complexité de la compétition. Pour l'atteindre, je prévois des briefings, des pauses, des périodes d'inactivité, des débriefings à chaud et des débriefings sur le coaching favorisant la meilleure performance possible, ainsi que son évaluation.

Outil: cycle de débriefing



Le rôle de leader



- J'encourage
- J'inspire
- J'anticipe
- Je gère
- Je décide
- Je dirige

Dans le rôle de leader axé sur les valeurs et sur l'objectif, j'agis avec enthousiasme (pathos), je convaincs par mon bon sens (logos) et je travaille avec un sens aigu de ma responsabilité (ethos). Je communique de manière ouverte, directe, constructive et adaptée au destinataire. Je m'entretiens régulièrement avec tous les participants, j'incite chacun à prendre ses responsabilités et veille à instaurer une atmosphère positive dans la collaboration avec les personnes dont je me charge.

Je fais en sorte de créer les conditions optimales pour le développement des performances des athlètes et pour le staff dans son ensemble. Je suis en mesure d'assumer mes tâches de conduite conformément aux principes d'une gestion efficace et responsable, en recourant aux instruments adéquats.



Principes d'une conduite efficace (selon Malik 2000).

Autres rôles particuliers



- Je suis conscient de mes rôles particuliers (p. ex. conjoint et entraîneur)
- Je communique de façon claire et transparente
- Je ne favorise personne
- Je maîtrise la complexité de la situation
- Je fais preuve de compréhension

Les configurations personnelles, familiales et professionnelles font parfois qu'un entraîneur assume plusieurs rôles, à l'instar de Martin Hromkovic, le conjoint de Belinda Bencic. Voici une liste de quelques-uns des cas de figure possibles:

- Je suis à la fois l'entraîneur et le parent de mon athlète
- Je suis à la fois l'entraîneur et le conjoint de mon athlète
- Je suis à la fois l'entraîneur national et l'entraîneur personnel d'un athlète
- Je suis à la fois entraîneur de club et membre de la commission de sélection de la fédération
- Je dirige une base régionale et suis entraîneur en club

Les situations où un rôle particulier et le rôle d'entraîneur se cumulent représentent aussi bien une chance qu'un risque. La chance réside dans la proximité entre les personnes impliquées et la connaissance du caractère de l'autre. Le risque est de voir apparaître des remarques et des reproches si l'athlète est favorisé ou au contraire désavantagé.

Par conséquent, il est important de communiquer en toute transparence au sujet des rôles particuliers et il faut que toutes les parties concernées s'engagent pour que les choses soient claires. Vu de l'extérieur, le duo Martin Hromkovic/Belinda Bencic semble avoir parfaitement réussi à faire la part des choses entre le rôle d'entraîneur de condition physique et celui de conjoint.

Conclusions

- En tant qu'entraîneur de sport de performance, je peux assumer plusieurs rôles.
- La perception de ces différents rôles contribue à mon efficacité d'entraîneur.
- La diversité de mes rôles permet aux athlètes de progresser et de se développer, à la fois comme personnes et comme sportifs.
- Dans le rôle de coach, je pose des questions ciblées pour que les athlètes apportent eux-mêmes leur contribution à la solution et à leurs progrès.
- Pour être efficace dans chaque rôle, j'utilise les outils adéquats.

Bibliographie

- Malik, F. (2000). [Führen, Leisten, Leben](#). Stuttgart/München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Müller, H. (2020). [Lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching](#). Blog-Beitrag Trainerbildung Schweiz.

Source: [Formation des entraîneurs Suisse](#)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral du sport OFSPO