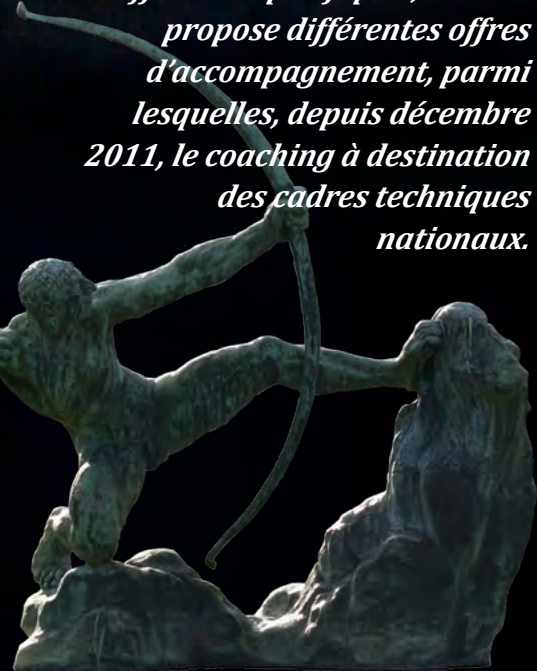


Le coaching à l'INSEP

A person in a black wetsuit is shown from the waist down, holding a blue and yellow lifebuoy. The background is a blurred sunset over water, with a person in a wetsuit visible in the distance. The overall mood is serene and focused.

Évoluant dans un environnement complexe, les cadres du sport de haut niveau sont en permanence confrontés à l'incertitude, aux contraintes de l'action en temps réel, aux événements imprévus, à la responsabilité de leurs actes, le tout dans un contexte de concurrence exacerbée. Pour répondre à ces difficultés spécifiques, l'INSEP propose différentes offres d'accompagnement, parmi lesquelles, depuis décembre 2011, le coaching à destination des cadres techniques nationaux.



L'un des premiers objectifs de la direction en charge des politiques sportives (DPS) a été d'apporter une attention marquée aux cadres techniques nationaux, qu'il s'agisse des directeurs techniques nationaux (DTN) ou des entraîneurs des équipes de France. Au sein de la DPS, des « référents » ont donc été désignés, pour chaque discipline sportive, comme interlocuteurs privilégiés des fédérations, et placés à proximité des DTN, avec pour objectif d'offrir un regard distancié et un appui à ce public, responsable stratégique du projet de performance.

Dans ce dispositif récent, l'offre d'accompagnement que l'INSEP propose aux entraîneurs des équipes de France peut paraître peu développée, surtout par comparaison avec ce dont peuvent bénéficier les sportifs ou les DTN. Ces entraîneurs sont pourtant quotidiennement confrontés à de nombreuses problématiques et contraintes (programmation, complexité des relations avec les ►



Par Magali Baton
 Chef de projet coaching
 accompagnement des projets

“ *Coacher un coach devient dès lors pour le moins ambigu...* ”



iStockphoto©

athlètes, les collègues, parfois même les DTN, sélections, gestion des blessures, interrogations diverses quant à leurs positionnements et leurs pratiques, etc.). Force est de constater qu'ils ont parfois tendance à s'isoler lorsqu'ils rencontrent ces difficultés, sans pouvoir bénéficier d'un lieu où les exprimer ou d'un regard extérieur pour les accompagner sur les problématiques spécifiques de leurs fonctions¹. C'est donc bien pour les aider à ne pas demeurer dans l'impasse que le coaching a été proposé.

Dans le monde de l'entreprise, le coaching est, aujourd'hui, relativement bien identifié et encadré. Dans le monde sportif, en revanche, il vient se heurter

à un obstacle de taille : le terme désigne déjà l'entraîneur ! Coacher un coach devient dès lors pour le moins ambigu...

D'autres freins, sans doute plus profonds, viennent également expliquer ce « retard » pris par le coaching dans le monde sportif. Parmi eux, citons la défiance vis-à-vis de pratiques nouvelles provenant d'un autre univers ou bien les représentations négatives liées au besoin de faire appel à un tiers pour dépasser ses propres difficultés. Dès lors, quels peuvent être les apports du coaching au monde sportif ? Quand doit-on y faire appel ? Que propose l'INSEP aux entraîneurs et aux directeurs techniques nationaux ? ▶

Les principes

Principe de l'émergence :

Le coaching est une pratique d'accompagnement d'un individu (ou d'un groupe d'individus) vers la résolution d'une difficulté à laquelle il est confronté. Il s'agit de faire émerger les talents de la personne coachée, de l'aider à changer, à progresser, en mobilisant ses ressources et en trouvant ses propres solutions, en fonction de ses valeurs (à entendre comme ce qui est posé comme vrai et bien, d'un point de vue personnel) ².

Le coach est « en posture basse » sur le contenu, c'est-à-dire dans une posture de « non-savoir ». Il est spécialiste du questionnement et de l'écoute, et son métier consiste à faire émerger la solution chez la personne qu'il accompagne. Cela le différencie de l'expert ou du consultant, qui, eux, apportent des solutions.

L'idée de cheminement propre à chacun est essentielle. Il s'agit bien, pour le coaché, d'atteindre le but qu'il s'est fixé, et de le faire à sa façon, de manière singulière. Celle-ci est *a priori* imprédictible, elle s'invente au fur et à mesure, chemin faisant ³.

Pour inventer un chemin nouveau, le doute est une posture fondamentale pour le coach. C'est dans le doute que la pensée peut se complexifier et qu'il est possible de décider et d'inventer ⁴.

Concrètement : _____
un DTN qui s'interrogerait sur le projet qu'il souhaite porter pour l'année ou l'olympiade à venir peut faire appel à un coach pour que celui-ci, en écoutant les idées premières, reformule, questionne, ouvre des perspectives nouvelles, etc., en vue de donner de la perspective au projet initial et permettre au DTN d'organiser celui-ci et de l'enrichir. Seules les idées du coaché sont questionnées, et le coach n'apporte pas de contenu.

Principe d'autonomie :

En coaching, le cadre du sport de haut niveau est considéré comme un sujet autonome ⁵ (c'est-à-dire capable de déterminer lui-même la loi à laquelle il se soumet), responsable et projectif.

Le coaching, comme d'autres formes d'accompagnement, ambitionne de laisser le coaché avec une compétence supplémentaire en fin d'accompagnement.

Tout au long des séances, il est question de renforcer sa capacité à élaborer des solutions singulières, à accéder à des ressources personnelles inexploitées. Le coach crée les conditions susceptibles de favoriser, chez le coaché, la compréhension du cadre d'accompagnement dans lequel, avec lequel et sur lequel il peut penser et agir son projet.

Par la technique de « la métacommunication » (communiquer et donner du sens à ce qui se joue durant la séance, aux niveaux émotionnel et cognitif, systémique, etc.), le coach permet au « client » de prendre conscience et de comprendre les mécanismes qu'il met en œuvre en cours de séance, et qui peuvent être réutilisables dans une situation professionnelle donnée.

Concrètement : _____
un entraîneur s'interroge sur ses difficultés relationnelles avec ses collègues. Il a le sentiment que ses idées ne sont pas suffisamment prises en considération et se sent « mis à l'écart ». Le coaching va lui permettre de prendre de la hauteur quant à la réalité de ses difficultés relationnelles, d'identifier leurs causes (pour quelles raisons le message ne passe-t-il pas ?) et de comprendre comment les dépasser. À l'issue du coaching, sa capacité à faire passer ses messages, afin que ceux-ci soient correctement reçus, sera augmentée. L'objectif sera également de lui permettre de sortir de son sentiment d'isolement au sein de l'équipe d'encadrement.

Principe de responsabilité :

- La relation de coaching est une relation intersubjective dans laquelle coach et coaché, tous deux sujets responsables et autonomes, ont des responsabilités de nature différente.
- Pour le coach, il s'agit d'accompagner l'autre vers son propre développement, vers davantage d'autonomie et de responsabilité.
- La personne coachée, de son côté, est responsable de ses choix et des actes qu'elle choisit de poser (ou non) en vue d'atteindre son objectif.

Concrètement : *dans le cas du DTN coaché pour approfondir son projet en vue de l'olympiade à venir, le coach est responsable du cadre. Les décisions et le projet que portera le DTN relèveront, par contre, de son unique responsabilité.*

Principe de protection :

- Tout coaching fait l'objet d'un contrat qui permet de poser un cadre sécurisé dans lequel sont inscrites, dès le début, la finalité et la temporalité du coaching. On y retrouve ainsi, *a minima*, l'objectif à atteindre et les modalités pratiques (durée et fréquence des séances, lieu et tarif, etc.).
- Au sein de cet espace sécurisé, le coach donne la permission au coaché, pour paraphraser Marcel Proust, de découvrir « avec de nouveaux yeux »⁶.
- Le coach, par « l'acceptation inconditionnelle positive »⁷ du coaché (l'accepter tel qu'il est, et non tel que l'on souhaiterait qu'il soit), sa compréhension empathique et son authenticité, réunit les conditions pour que le coaché se regarde fonctionner, communiquer, être en relation, sous un autre angle, hors de tout jugement.

Principe de confidentialité :

- Le caractère confidentiel de l'accompagnement est expressément évoqué dans le contrat de coaching.
- Même dans le cas d'un contrat tripartite (lorsque le coaching est pris en charge par un tiers – président de fédération ou DTN, organisme de formation, etc.), la nature des échanges reste confidentielle et le coach n'est en aucun cas tenu de révéler le contenu des séances.

Concrètement : *le déroulement du coaching, hors du champ habituel du sport (lieu d'entraînement), offre à l'entraîneur un espace neutre, sécurisé et confidentiel. Les conditions sont réunies pour qu'il trouve d'autres alternatives et stratégies afin de faire passer ses messages et de se repositionner au sein de l'équipe d'encadrement.*

Principe d'opérationnalité :

- La particularité du coaching réside dans la recherche d'un résultat sur une base contractuelle. À la fin de l'accompagnement, l'objectif initial doit être atteint. La plupart du temps, dès la première séance et l'élaboration du contrat, les critères de réussite du coaching sont évoqués : « À quoi pourrions-nous évaluer que le coaching a porté ses fruits ? »
- L'accent, au cours de l'accompagnement, est donc bien mis sur la résolution de la difficulté initiale, et non sur l'unique compréhension de l'origine des difficultés, ce qui le différencie du suivi psychologique.

Concrètement : *un entraîneur (responsable des équipes de France) qui souhaite « améliorer sa capacité d'organisation » établira, dès la séance initiale, que le coaching sera réussi s'il réalise son travail de coordination dans des conditions de stress moins importantes et s'il est capable de déléguer en confiance un certain nombre de tâches. Au fil des séances, et jusqu'à la fin, le coach est garant de l'avancée de l'entraîneur vers l'atteinte de ses objectifs.*

Principe de retenue⁸ :

- Dans la relation de coaching, il convient de trouver une juste distance entre les deux interlocuteurs. Le coach porte un regard sur le cadre en devenir, en se faisant simple miroir, pour lui permettre de se deviner, s'inventer et se projeter.
- Cette distance est en permanence réajustée au regard du chemin qui se construit et du projet qui se dessine.
- Le coach se « retient », afin de laisser davantage d'espace et de temps (à soi et) à l'autre pour penser, douter, essayer, avancer sur son chemin et, *in fine*, construire ses propres réponses.

Concrètement :

pour revenir à notre DTN et à son projet de performance, le coach, en écoutant, reformulant, questionnant, parfois de manière naïve, parfois de manière plus incisive, laisse l'opportunité au coaché d'ouvrir le champ des possibles⁹. Sans jamais donner son avis sur le fond du problème, il amène le DTN à cheminer, en « jouant » sur la distance dans la relation.

Spécificité du coaching, en quelques mots :

- L'établissement d'un contrat initial entre le coach et l'entraîneur et/ou le directeur technique national
- Une durée limitée dans le temps : le plus souvent, entre six mois et un an
- Une problématique professionnelle définie
- Une posture de retenue, de non-savoir sur les contenus

“ À l'INSEP, le coût d'un coaching est de 2 000 euros pour les cadres du sport de haut niveau. ”

Le coût du coaching

Dans le privé, le prix d'un coaching est compris entre 600 euros (pour du « life coaching »¹⁰) et 7 000 euros, voire plus (pour du coaching de dirigeant). Ces prix comprennent l'entretien préalable et celui de clôture, les séances – entre six et dix –, les déplacements et le suivi téléphonique inter-séances.

À l'INSEP, le coût d'un coaching est de 2 000 euros pour les cadres du sport de haut niveau. Il est souvent pris en charge dans la convention-cadre liant les fédérations à l'établissement. ▶

Quelques problématiques évoquées dans le sport

Dans le sport de haut niveau, les coachings peuvent concerner de nombreuses situations professionnelles : prise de poste, efficacité dans la relation aux sportifs (entraîneurs), réflexion sur le projet de performance (DTN, directeurs d'équipe), évolution de carrière, amélioration du management (DTN, directeurs d'équipe), fluidification du travail en équipe (DTN, directeurs d'équipe), etc.

Un exemple :

Problématique identifiée :

Un entraîneur national, en fin d'olympiade, va quitter ses fonctions et doit se préparer à une réorientation professionnelle.

Objectifs et durée du coaching

Le contrat précise les objectifs du coaching :

- capitaliser son expérience d'entraîneur,
- construire des propositions de missions à présenter au DTN.

Il détermine également une durée de travail : cinq mois d'accompagnement, comprenant six séances d'une heure trente toutes les trois semaines.

Bénéfices du coaching pour l'entraîneur :

- prendre conscience des savoirs, savoir-faire et savoir-être (passation du MBTI®¹¹) qu'il a su développer durant ses années d'entraînement (pour les réinvestir dans le cadre des prochaines missions qui lui seront dévolues) ;
- revenir sur les représentations de l'entraînement (philosophie personnelle et professionnelle de l'entraîneur) ;
- identifier les difficultés qu'il a rencontrées, les regarder sous un autre œil, pour mieux les comprendre ;
- mettre en place des stratégies nouvelles (en dehors de l'urgence) pour dépasser ces difficultés ;
- faire le deuil d'une carrière pour se préparer à des missions à venir. ▶

De plus, l'entraîneur a revisité son identité professionnelle (« Quelle trace je souhaite laisser ? ») et se projette, à partir de ses points forts et de ses points faibles, dans des missions nouvelles pour une

réorientation professionnelle sereine.

Concrètement, le coaching s'est terminé avec la rédaction de propositions de missions que l'entraîneur a adressées au DTN. ■

- 1- L'INSEP propose un suivi psychologique, ainsi qu'une offre de formation continue pour les cadres du sport de haut niveau. Il est cependant observé que le recours au psychologue arrive souvent très tard, lorsque les entraîneurs en sont déjà à souffrir psychologiquement. La formation continue, quant à elle, constitue une autre forme d'accompagnement, qui peut répondre de manière différente aux interrogations et difficultés des entraîneurs.
- 2- Le coaching se rapproche de la maïeutique socratique qui, en philosophie, désigne l'interrogation et l'émergence des connaissances. Socrate parlait de l'art de faire accoucher les esprits.
- 3- BEAUVAIS (Martine) – « Accompagnement et évaluation : sens éthique et paradoxes », in : DEMOL (Jean-Noël), POISSON (Daniel) & GÉRARD (Christian) [coord.] – « Accompagnement en formation d'adultes », *Les Cahiers d'études du CUEEP*, n° 50-51, Lille, avril 2003, p. 169-179.
- 4- « La décision émerge toujours dans la pénombre du doute », LICEANU (Gabriel) – *De la limite. Petit traité à l'usage des orgueilleux*. Paris, Éditions Michalon, 1994, p. 53.
- 5- Selon Dupuy (1982), tout système autonome est partiellement obscur à lui-même. C'est de cette obscurité que peut jaillir le nouveau. Voir DUPUY (Jean-Pierre) – *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme*. Paris, Éditions du Seuil, coll. « Empreintes », 1982.
- 6- M. Proust : « Le voyage de découverte ne consiste pas à découvrir de nouveaux paysages, mais à voir avec de nouveaux yeux. »
- 7- Termes empruntés à Carl Rogers, pour qui, dans le champ thérapeutique dans lequel il œuvrait, la relation est au cœur même du processus thérapeutique : « Dans la mesure où le thérapeute accepte avec confiance et compréhension toutes les facettes et l'expérience de son client comme éléments intégrants de sa personnalité, il éprouvera à son égard un sentiment de respect inconditionnel. » Voir ROGERS (Carl Ransom) – *L'Approche centrée sur la personne. Anthologie de textes présentés par Howard Kirschenbaum et Valérie Land Henderson*. Lausanne (Suisse), Éditions Randin, mai 2001.
- 8- BEAUVAIS (Martine) – « Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement », in : FORQUIN (Jean-Claude) [coord.] – « De l'éducation permanente à la formation tout au long de la vie », *Savoirs*, n° 6. Paris, L'Harmattan, 2004, p. 99-113.
- 9- SOLÉ (Andreu) – *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*. Monaco, Éditions du Rocher, coll. « Transdisciplinarité », 2000.
- 10- Le « life coaching » concerne des problématiques d'ordre privé (divorce, problème de poids ou d'image, etc.).
- 11- Le MBTI® est un questionnaire qui décrit les préférences liées à la personnalité d'un individu. Celles-ci sont présentées selon quatre dimensions : la manière dont nous orientons et tirons notre énergie ; la manière dont nous recueillons l'information ; celle dont nous prenons nos décisions ; celle, enfin, dont nous nous organisons. Voir CAUVIN (Pierre) & CAILLOUX (Geneviève) – *Les Types de personnalité. Les comprendre et les utiliser avec le MBTI® et le CCTI®*. Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, coll. « Formation permanente », 2012.

Les principes du coach

Le coaché est considéré comme un sujet autonome (capable de déterminer lui-même la loi à laquelle il se soumet) et responsable.

En fin d'accompagnement, le coaché part avec une compétence supplémentaire. Le coaché renforce sa capacité à élaborer des solutions singulières, à accéder à des ressources personnelles inexploitées.

En communiquant sur ce qui se joue en séance, le coach permet au coaché de prendre conscience et de comprendre les mécanismes qu'il met en œuvre et qui peuvent être réutilisables dans une situation professionnelle donnée.

L'accent, au cours du coaching, est mis sur la résolution de la difficulté initiale, contractualisée dans un document de départ.

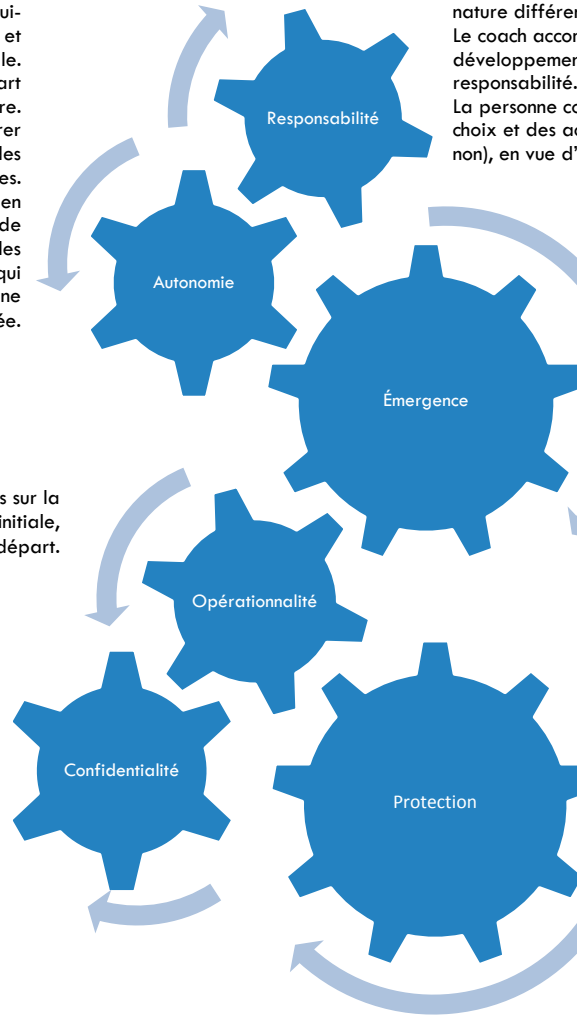
Le caractère confidentiel de l'accompagnement est garanti ; il est expressément spécifié dans le contrat de coaching.

Même en cas de contrat tripartite – prise en charge par un tiers (président de fédération ou DTN, organisme de formation, etc.) –, la nature des échanges reste confidentielle.

Coach et coaché ont des rôles et des responsabilités différentes.

Le coach accompagne le coaché dans son développement personnel et professionnel.

La personne coachée est responsable de ses choix et des conséquences de ces choix, en vue d'atteindre ses objectifs.



hing

ché ont des responsabilités de
nte.
mpagne l'autre vers son propre
nt, vers plus d'autonomie et de

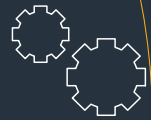
coachée est responsable de ses
ctes qu'elle choisit de poser (ou
atteindre son objectif.



Spécialiste du questionnement et de l'écoute, le coach fait émerger les talents de la personne coachée, l'aide à changer, à progresser, en mobilisant ses ressources et en trouvant ses propres solutions, en fonction de ses valeurs. L'idée est celle d'un cheminement singulier, imprédictible, s'élaborant chemin faisant.

Le contrat permet de poser un cadre sécurisé dans lequel sont inscrites, dès le début, la finalité et la temporalité du coaching. Au sein de cet espace sécurisé, le coach donne la permission au coaché de découvrir de nouvelles perspectives.

Le coach accepte le coaché tel qu'il est, et non tel qu'il souhaiterait qu'il soit, et est authentique. Il réunit les conditions pour que le coaché se regarde fonctionner, communiquer, être en relation sous un autre angle, hors de tout jugement.



DÉFINITION :

Le coaching est une pratique d'accompagnement d'un individu (ou d'un groupe d'individus) confronté(s) à une situation à caractère problématique. Orienté « solution », il vise la résolution des questions que se pose le coaché.



CONTACTS :

Gilbert.avanzini@insep.fr

Magali.baton@insep.fr

Yann.le-meur-map@insep.fr



CIBLES :

- Directeurs techniques nationaux
- Entraîneurs nationaux
- Responsables d'équipe d'encadrement

Entretien avec Camille Souloumiac, Professeur de sport

Par Guillemette Hybois
Responsable du Pôle Info-Doc – MAPI
à l'INSEP



Professeur de sport depuis 2009

■ Camille Souloumiac est mise à la disposition de la Fédération française de gymnastique, plus particulièrement dans le domaine de la gymnastique rythmique. Nommée adjointe de l'ensemble France senior à l'INSEP, elle participe à la préparation de la qualification des Jeux olympiques de Londres. Depuis août 2012, elle est entraîneure responsable de l'ensemble junior au CREPS de Strasbourg.

Dans quel contexte avez-vous souhaité être coachée ?

J'ai connu deux évènements qui, à mon sens, étaient des échecs successifs : tout d'abord, la non-qualification, pour les Jeux olympiques, de l'ensemble France, lors du *test event* de Londres, en janvier 2012. Puis, ma sortie du staff de l'INSEP des équipes de France senior. À cet égard, je me sentais autant responsable de l'échec de la qualification que les gymnastes eux-mêmes ou que l'entraîneur en chef. Durant la fin de la préparation, j'avais ►

rencontré des problèmes de communication avec celui-ci. Je n'avais pas réussi à conserver mon poste, alors que c'était, pour moi, une véritable chance de travailler à l'INSEP avec cette personne.

Pour faire face à cette situation, j'ai pris l'initiative d'aller à la DPS (direction des politiques sportives), qui m'a conseillé des séances de coaching. Parallèlement à cette démarche, j'avais également pris l'initiative d'aller voir une psychologue. Ces deux approches étaient différentes, mais complémentaires. La psychologue a été un réconfort, un soutien ; je pouvais lui parler de mes problèmes personnels. Le coaching était davantage un travail sur l'aspect professionnel de ma personnalité, sur ma façon d'aborder mon environnement professionnel. Cela m'a permis de rebondir malgré les échecs.

Le regard extérieur était-il important ?

Cette période était très difficile pour moi : il fallait

“ Le coaching était davantage un travail sur l'aspect professionnel de ma personnalité, sur ma façon d'aborder mon environnement professionnel. ”

vraiment que je puisse bénéficier d'un regard extérieur pour reprendre confiance, tout en étant lucide sur l'analyse de la situation. La coach était totalement en dehors du projet GRS. Elle avait donc un regard clairvoyant, neutre, avec une expérience du haut niveau. Elle a pu me donner quelques exemples pour illustrer certains de mes propos. Elle a été un véritable soutien et m'a permis de repartir sur de bonnes bases. ▶

“ *Les séances reposaient surtout sur la discussion. Le coach me posait les bonnes questions pour m’amener à réfléchir.* ”

Comment s’est déroulé le coaching ?

Lors de la première séance, nous avons tout d’abord mis en place un contrat et planifié ce travail sur une durée de six mois, avec une séance d’environ deux heures toutes les trois semaines. Puis, nous avons défini les objectifs à atteindre. Le premier était d’analyser la situation, afin de comprendre ce qui s’était passé et de capitaliser les expériences vécues à l’INSEP. Le second était de réfléchir sur ce que je souhaitais remplir comme nouvelles missions, afin d’arriver avec des propositions face à la DTN.

Comment se passaient les séances ?

Nous sommes parties des événements vécus, des souffrances que cela m’avait infligées, afin de comprendre les problèmes relationnels rencontrés et pouvoir rebondir. J’ai pu ainsi me projeter dans l’avenir. Nous avons réfléchi sur les fondements du travail en équipe, dans un staff, que l’on y exerce ou non des responsabilités.

Les séances reposaient surtout sur la discussion. La coach me posait les bonnes questions pour m’amener à réfléchir. En parlant ou en l’écoutant parler, les réponses me venaient naturellement. J’ai parfois fait des exercices, tests ou questionnaires, durant la séance, pour avancer sur la connaissance de ma personnalité. Entre chaque séance, j’ai également eu, une ou deux fois, un petit travail à effectuer. ▶



J'ai rapidement ressenti des effets positifs. Je sortais des séances en allant mieux, en y voyant plus clair. Le coaching n'est pas une baguette magique, mais une méthode pour se poser les bonnes questions. Cela reste du travail à long terme, mais qui permet aux entraîneurs de se rassurer, de prendre du recul.

Pour vous, quels sont les bénéfices tirés de cette expérience ?

Nous avons tout d'abord répondu aux objectifs initiaux, en analysant ce qui s'était passé et en construisant ma mission actuelle. Je suis maintenant responsable d'un ensemble : ce poste me satisfait et me correspond pleinement. Je travaille avec une équipe composée de deux professeurs de danse, d'un préparateur physique, ainsi que d'une psychologue, pour les gymnastes qui en ressentent le besoin. Durant le coaching, nous avons beaucoup travaillé la gestion des équipes, afin de ne pas reproduire, avec mes nouveaux collègues, les erreurs passées. Je me rends



maintenant compte que cela marche assez bien. J'ai compris que je ne pouvais pas tout maîtriser et qu'il me restait encore des points à améliorer. Je suis consciente, par exemple, de ne pas avoir une grande capacité à gérer les conflits.

Ayant déménagé à Strasbourg, j'ai néanmoins souhaité poursuivre ce travail. J'ai donc été orientée vers un nouveau coach. Les méthodes de travail sont identiques, mais nous nous penchons désormais sur de nouveaux objectifs, à savoir : au regard de la pression liée au contexte et aux enjeux compétitifs, réussir à rester « sereine », techniquement efficace et mentalement disponible. Cela a donc nécessairement un impact positif sur les filles, et c'est ►

d'autant plus important dans un groupe junior car, à cet âge, les filles ressentent de nombreuses émotions et mettent beaucoup d'affectif dans leur relation avec l'entraîneur. Il faut donc qu'elles puissent s'appuyer sur moi. Et si je suis posée et déterminée, elles le seront aussi.

Qu'avez-vous le plus apprécié ?

Le fait de pouvoir m'exprimer sans craindre aucun jugement, d'obtenir des réponses à mes questions. J'ai ainsi acquis une certaine objectivité face à la situation vécue. J'ai compris où avaient été mes erreurs, mais aussi que je n'étais pas totalement en tort.

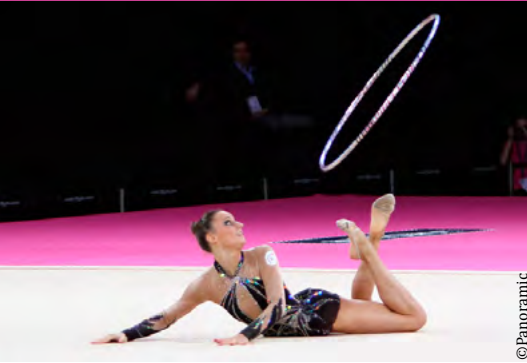
“ *J'apprends ainsi à mieux gérer la pression et les enjeux de la préparation d'un championnat d'Europe.* ”

Qu'avez-vous le moins apprécié ?

Six mois, c'était trop court. Mais c'était finalement peut-être le bon *timing* pour répondre aux objectifs fixés. Par conséquent, j'ai trouvé qu'il était important de poursuivre ce travail.

Quelles sont les différences avec le partage d'expériences entre entraîneurs, qui apporte également un regard extérieur ?

Le coach incite à rentrer davantage dans le détail. De plus, en étant seule, je n'ai rien caché. Je parlais librement et l'attention n'était portée qu'à moi. J'ai ainsi pu dire des choses que je n'aurais pas forcément dites dans un groupe. J'avais participé à une table ronde sur la place d'un adjoint dans un staff technique. C'était très intéressant de confronter mon expérience avec celles de collègues d'autres disciplines. Cela permet de se rendre compte que la définition d'un adjoint n'est pas la même partout. Mais jamais personne n'était rentré ▶



dans des détails personnels, peut-être aussi pour préserver l'image de sa discipline.

Conseilleriez-vous le coaching à d'autres entraîneurs ?

Bien sûr ! Je l'ai d'ailleurs déjà fait. En général, les entraîneurs travaillent avec des professionnels (préparateurs physiques, nutritionnistes, psychologues, etc.) pour les aider dans la préparation des athlètes. Si, en outre, ils s'entourent de professionnels pour les accompagner dans leur propre démarche, cela ne peut être qu'un atout supplémentaire. Mon choix s'est porté sur le coaching et j'en suis ravie. J'apprends ainsi à mieux gérer la pression et les enjeux de la préparation d'un championnat d'Europe.

Si je pense que c'est encore plus important pour l'encadrement du haut niveau, confronté à des pressions et des enjeux très importants, je le conseille néanmoins à tous les entraîneurs. Tout le monde a en effet besoin, à un moment donné de sa carrière, de prendre du recul. Je ne connais aucun entraîneur qui ne se soit demandé, un jour, s'il avait pris la bonne décision, à un moment donné. Le coach nous permet de sortir la tête de l'eau, de répondre à toutes les questions que l'on se pose.

Quel est le meilleur moment pour débiter un coaching ?

Le coach accompagne, écoute, conseille. Face aux différentes problématiques, au contexte, l'entraîneur peut alors décider de les gérer seul ou bien, au contraire, de se faire accompagner, ce qui est mon cas. L'échec n'est donc pas le seul déclencheur pour entamer cette démarche. Le coaching part toujours d'un objectif que l'on souhaite se fixer. ■