

### **Entraîneures d'athlètes olympiques médaillées : Regard sur le leadership**

Les entraîneures de haut niveau s'efforcent continuellement de percer les secrets de la réussite dans l'univers parfois déconcertant des Jeux, la réussite se traduisant bien sûr par l'obtention de l'une de ces médailles olympique si difficiles à décrocher. Les auteures Cari Din et Penny Werthner avancent qu'un leadership fort et résolu est un ingrédient essentiel de cette réussite. De plus, en s'appuyant sur les réponses fournies par les femmes interrogées pour les besoins de la recherche qui a inspiré cet article, elles proposent un portrait clair de quatre pratiques bien définies qui pourraient aisément être adoptées par les entraîneures de haut niveau qui visent l'excellence, peu importe le sport dans lequel elles évoluent. Il est tout particulièrement intéressant de souligner les points communs entre les réponses offertes par les entraîneures et les athlètes. Le portrait qui nous est offert ici dépeint la réalité de la compétition olympique sans ambiguïté. – Sheila Robertson, rédactrice en chef du *Journal*

*Les avis exprimés dans les articles du Journal canadien des entraîneures sont ceux de leurs auteures et ne reflètent aucunement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.*

**Journal canadien des entraîneures**  
En ligne

Octobre 2014, Vol. 14, N° 3

### **Entraîneures d'athlètes olympiques médaillées : Regard sur le leadership**

Par Cari Din et Penny Werthner

#### **Introduction**

Le présent article s'appuie sur une recherche réalisée dans le cadre d'un doctorat à la Faculté de kinésiologie de l'Université de Calgary. Cette recherche avait pour but d'examiner les pratiques de leadership menant à une performance qui permet au Canada de décrocher une médaille olympique. L'article fait état des données recueillies lors d'entrevues effectuées avec trois entraîneures olympiques et quatre athlètes olympiques auprès de qui elles ont œuvré. Les entraîneures et les athlètes ont été invitées à partager leurs réflexions personnelles sur le leadership lors d'entrevues individuelles. La moitié des questions étaient ouvertes, et l'autre moitié portait sur le modèle de recherche intégré concernant les performances olympiques résultant en des médailles qui représentait le point de départ théorique de la recherche.

Suite à l'analyse systématique des transcriptions des sept entrevues, des thèmes communs ont été relevés dans les histoires personnelles. Il est intéressant de souligner que la description du leadership fait l'objet d'un large consensus parmi les athlètes et les entraîneures. Le présent article propose un résumé thématique des pratiques de leadership employées et expérimentées par les trois entraîneures et leurs quatre athlètes.

Les termes utilisés par les sept athlètes et entraîneures pour décrire le leadership exercé par les entraîneures dans le contexte de l'obtention d'une médaille olympique sont les suivants : exigeant, relationnel, conscient de la culture et axé sur les solutions.

#### **Exiger les détails**

Toutes les entraîneures et les athlètes ont employé l'adjectif « exigeant » pour décrire le leadership dont l'entraîneure a fait preuve avant l'accomplissement de la performance ayant résulté en une médaille olympique. Pendant les mois et les années précédant la performance olympique, les entraîneures ont clairement et quotidiennement communiqué leurs attentes aux athlètes et au personnel. Une athlète a fait le commentaire suivant : « Elle était très exigeante; la préparation était extrêmement pointue et elle avait des

attentes très claires. Elle était stricte, mais d'une bonne façon! » Cette opinion a été exprimée par toutes les athlètes qui ont pris part à l'étude; en outre, toutes les athlètes ont apprécié le caractère exigeant du leadership pratiqué par leur entraîneure et étaient d'avis qu'il s'agissait d'un élément absolument essentiel.

Une autre athlète a mentionné que son entraîneure « expliquait le but de l'entraînement à tous les jours, et aussi à quoi servaient toutes les petites choses que nous faisons pendant les séances d'entraînement, les exercices en gymnase et les jeux auxquels nous participions. Elle insistait chaque jour sur les raisons pour lesquelles nous faisons tout cela ». L'entraîneure de cette athlète a offert une description similaire et a lié la médaille d'or que son équipe a remportée à la définition quotidienne des attentes qu'elle entretenait à l'égard des athlètes. L'entraîneure a indiqué ce qui suit : « Tout repose sur la justesse des détails parce que la victoire tient aux détails, et ces derniers ne peuvent être mis au point que par l'entremise de la planification et de la préparation. Nous avons gagné parce que nous étions les mieux préparées, tout simplement. »

Toutes les entraîneures et les athlètes ont mentionné le fait que chaque détail avait été anticipé et intégré à la préparation qui a mené à la médaille olympique. L'expression « aucune éventualité n'a été laissée de côté » a été utilisée à de nombreuses reprises durant les entrevues.

### **Bâtir les relations**

Lorsque les entraîneures et les athlètes ont été interrogées à propos du rôle que la relation entraîneure-athlète a joué dans leur succès olympique, elles ont toutes répondu, dans leurs propres mots, que cette relation avait été primordiale et qu'elle était le fondement de leur réussite. Beaucoup d'entre elles ont affirmé que la relation entraîneure-athlète avait « une énorme importance » dans le contexte du sport de haute performance. De nombreuses études ont examiné le rôle crucial de la relation entraîneur-athlète, et les récits de leadership entendus dans le cadre de la présente recherche confirment bel et bien que la relation de travail entre les entraîneures et leurs athlètes médaillées doit être saine.

Une athlète a décrit comment la relation entraîneure-athlète s'était bâtie au cours de l'année où elle a participé aux Jeux olympiques. « Il faut vraiment apprendre à se connaître l'une l'autre parce que cette relation a une énorme importance [...] nous avons passé *tellement* de temps à voyager ensemble loin de la maison, en plus du temps consacré à l'équipe et aux entraînements! Et c'est tout ce temps que nous avons passé ensemble qui nous a permis de faire croître cette relation. » Lorsqu'elle effectue un retour sur sa carrière d'entraîneure ayant pris part à plusieurs Jeux olympiques, l'entraîneure de cette athlète médaillée déclare ce qui suit : « Je suis fière de ces relations. Nous avons surmonté des moments très, très difficiles grâce à ces relations. C'est ce dont je suis la plus fière aujourd'hui. »

Une autre entraîneure, dont les athlètes ont remporté de multiples médailles lors de plus d'une édition des Jeux olympiques, a parlé du rôle décisif de la relation entraîneure-athlète dans son travail pendant la majeure partie de l'entrevue. Elle a dit ce qui suit : « Elles [les athlètes] doivent avoir pleinement confiance en moi, et cela demande du temps. Nous parlons beaucoup et elles savent que je ne laisserai pas les choses prendre une mauvaise tournure ou que je n'hésiterai pas à faire preuve de franchise. Lorsque les athlètes ont pleinement confiance en vous et en votre programme, vous avez la possibilité de les entraîner adéquatement. » L'athlète qui avait travaillé avec cette entraîneure a qualifié la relation qu'elles ont bâtie et développée de « magique ». « J'avais une *confiance absolue* dans ma préparation et dans la façon dont j'allais courir en raison de cette relation. »

La troisième entraîneure était, elle aussi, d'avis que la relation entraîneure-athlète était un facteur déterminant pour produire des performances dignes du podium. Elle a ajouté que son rôle de leader l'amenait à bâtir des relations entre tous les intervenants et intervenantes qui contribuent à l'obtention de résultats méritant une médaille olympique. Ce réseau d'individus est formé de l'équipe de soutien intégré (ESI), c.-à-d. les psychologues, physiologues, fournisseurs et fournisseuses de soins de santé, etc., de même que du groupe d'athlètes qui s'entraînent ensemble mais qui se font néanmoins concurrence pour décrocher

une place au sein de l'équipe à chaque saison. Elle a indiqué ceci : « Nous réussissons mieux lorsque tout le monde entretient des relations et a un rôle défini qui est reconnu et apprécié. »

Deux des entraîneures et les quatre athlètes ont affirmé que la compréhension et la reconnaissance du rôle de chaque individu avaient contribué à leur réussite sportive. Dans l'univers du sport axé sur la performance, l'établissement de relations est nécessaire non seulement entre l'athlète et l'entraîneure, mais aussi entre les membres de l'ESI et les athlètes.

### **Créer une culture de manière délibérée**

Les trois entraîneures étaient conscientes de la culture et de l'environnement qu'elles bâtissaient pour leur équipe. L'une d'entre elles a résumé le rôle que l'entraîneure joue dans l'établissement d'une culture sportive favorisant les performances menant potentiellement à des médailles de la façon suivante :

« Mon rôle consistait à créer un environnement qui allait favoriser l'obtention de médailles. J'ai donc dû m'assurer de faire appel à une ESI talentueuse, dont tous les membres avaient un objectif précis à remplir. J'ai veillé à ce qu'ils et elles connaissent leur rôle et à ce qu'ils et elles laissent leur égo au vestiaire — il ne s'agit pas de vous, mais bien de la performance que l'on veut obtenir. J'ai dû aller chercher le meilleur chez chacune de ces personnes et gérer leurs traits moins satisfaisants. »

Le sentiment que les entraîneures avaient tiré parti des meilleures qualités des membres de l'ESI et des athlètes est un thème qui est ressorti dans plusieurs entrevues.

L'établissement d'une culture propice à l'obtention de performances dignes de médailles reposait en partie sur la capacité à structurer les interactions entre les athlètes. Une athlète a résumé cet aspect ainsi : « Elle [notre entraîneure] parlait toujours de la théorie de la discussion autour de la table de cuisine. On devrait être capable de s'asseoir et de discuter avec ses coéquipières de la même façon qu'on le ferait autour de la table de cuisine, avec les membres de la famille et les amies proches. Et c'est l'environnement que nous nous efforçons de créer, même si cela n'est pas toujours facile. » Cette athlète reconnaissait qu'il était nécessaire d'exercer un leadership fort pour établir et encadrer une communication ouverte, et parfois délicate, entre les athlètes. Les quatre athlètes ont mentionné qu'il était parfois complexe de maintenir une culture de type « familial » mais que cette dernière avait éventuellement contribué à la performance leur ayant permis de gagner une médaille.

Les trois entraîneures devaient diriger et gérer un réseau diversifié d'intervenants et d'intervenantes du contexte sportif. Une athlète a expliqué ceci : « Elle [l'entraîneure] a créé un environnement juste et un environnement stable; elle a contenu les différents égos. Elle exerçait un leadership fort, et c'est l'aspect de son leadership auquel j'accordais le plus de valeur. » L'entraîneure dont il est question dans cette citation a indiqué ce qui suit lors de sa propre entrevue : « J'ai bâti un environnement dans lequel il était possible d'atteindre nos objectifs. Parfois, je le protégeais, parfois, j'y ajoutais des éléments, et parfois, je le remettais en question. »

Les trois entraîneures supervisaient l'environnement et la culture au sein desquels leurs athlètes se développaient de manière délibérée.

### **Rester concentré sur les solutions**

Une approche axée sur la recherche de solutions signifie que les erreurs et les défis sont perçus comme des occasions d'apprendre. Toutes les entraîneures et les athlètes ont décrit le leadership axé sur les solutions comme un facteur ayant contribué à l'obtention des médailles. Il s'agissait essentiellement d'avoir la volonté d'apprendre le plus de choses possible à tous les jours pendant les années et les mois qui précédaient les Jeux olympiques. Les trois entraîneures et les quatre athlètes ont qualifié l'importance

accordée à la recherche de solutions de *ténacité analytique* – elles étaient toutes résolues à repérer les changements progressifs qui leur permettraient d’améliorer leurs résultats.

Une athlète a dit ceci : « Nous [les athlètes et l’entraîneure] tentions constamment de trouver des moyens de s’améliorer; tout ce que nous faisons, c’était de résoudre des problèmes! » Elle a décrit les séances de critique que son équipe tenait après les entraînements et les matches comme des réunions lors desquelles les gens posaient des questions, prenaient part à des remue-ménages et envisageaient les problèmes auxquels l’équipe était confrontée de façon créative.

À propos de l’approche axée sur les solutions, une autre athlète avait ceci à dire : « Il faut être méticuleux, toujours prêter attention et apprendre – et c’est épuisant –, cela demande une concentration incroyable! » Cette athlète a mentionné avoir cherché du soutien de manière préventive afin de résoudre des petits problèmes qui auraient pu devenir de véritables obstacles par rapport à sa performance. Elle s’est adressée à des spécialistes du sommeil, de l’équipement, de la psychologie et d’autres domaines dans sa quête de médaille résolument axée sur les solutions.

Une entraîneure a indiqué : « Il faut apprendre de toutes les personnes et créer une atmosphère d’apprentissage pour les gens qui vous entourent. Le leadership consiste à s’interroger sur les moyens qui peuvent être pris pour s’améliorer. » Dans une certaine mesure, ses commentaires illustrent l’essence du leadership axé sur les solutions, qui fait la promotion d’un engagement vis-à-vis l’apprentissage et qui sert de modèle de leadership pour les personnes encadrées.

## **Conclusion**

La présente recherche renforce et clarifie notre compréhension du leadership exercé par les entraîneures dont les athlètes ont remporté des médailles olympiques. Il convient de souligner que ces travaux ont donné la parole aussi bien aux entraîneures qu’aux athlètes qu’elles ont accompagnées vers une victoire olympique.

*Exiger les détails* de la performance et communiquer clairement les attentes entretenues à l’égard des athlètes et des intervenants et intervenantes du sport sont des attitudes qui contribuent à produire les meilleures performances. *Bâtir les relations* avec les athlètes, entre les athlètes et entre les membres du réseau élargi de personnes composant une équipe de sport moderne a une incidence positive sur la performance. *Créer une culture de manière délibérée* afin de définir l’environnement dans lequel les athlètes et le personnel se préparent est une composante essentielle des pratiques de leadership exemplaires mises de l’avant par les entraîneures ayant participé à la recherche. *Rester concentré sur les solutions* est une qualité de première importance lorsque l’on souhaite guider les athlètes vers une performance digne d’une médaille. Une entraîneure qui accorde de la valeur à la rétroaction, à l’effort et à l’apprentissage fait preuve d’une attitude axée sur les solutions. Les entraîneures qui œuvrent auprès d’athlètes évoluant dans un contexte de haute performance sont invitées à réfléchir à la pertinence de ces quatre pratiques et à décider de la place qu’elles pourraient occuper dans leur travail d’entraîneure.

**Les références seront fournies sur demande.**

## **À propos des auteures**

Cari Din a obtenu un doctorat en comportement de leadership sportif en 2014. Elle est chargée de cours à la Faculté de kinésiologie de l’Université de Calgary, instructrice à l’Institut canadien du sport–Calgary pour le programme de Diplôme avancé en entraînement, personne-ressource multisport du PNCE dans le contexte Compétition – Développement et animatrice d’ateliers Les femmes et leadership de l’ACAFS. Elle a pris part à des compétitions de nage synchronisée pendant dix-huit ans, dont dix au sein de l’équipe nationale canadienne. Sa carrière a connu un sommet lorsqu’elle a remporté une médaille d’argent aux Jeux olympiques de 1996. À titre d’entraîneure, elle a mené les Dinos de l’Université de Calgary à plusieurs titres de championnats entre 2008 et 2014.



# Journal canadien des entraîneurs En ligne >>>>>

Penny Werthner, Ph. D., occupe actuellement le poste de doyenne de la Faculté de kinésiologie de l'Université de Calgary. En matière de recherche, elle s'intéresse à l'apprentissage des entraîneurs et des entraîneuses ainsi qu'à l'optimisation de la performance des entraîneurs, des entraîneuses et des athlètes de haut niveau, en s'appuyant souvent sur les rétroactions neurobiologiques. Penny est une ancienne athlète olympique qui a pratiqué l'athlétisme; elle a aussi travaillé avec des entraîneurs, des entraîneuses et des athlètes dans le cadre de neuf Jeux olympiques d'été et d'hiver dans des sports tels que le canoë-kayak en eaux vives et en eaux calmes, le plongeon, le patinage de vitesse, l'athlétisme et le para-athlétisme, le cyclisme et le hockey féminin. Elle enseigne des habiletés liées à la psychologie du sport et au leadership à des entraîneurs et entraîneuses nationaux dans le cadre du Programme national de certification des entraîneurs du Canada.