

Journal canadien des entraîneures

En ligne

Le leadership à l'ère de la distanciation physique

© 2018 Association canadienne des entraîneurs, ISSN 1496-1539

Octobre 2020, vol. 20, n° 4

Dans un article à propos, intéressant et sincère, Cari Din témoigne avec sensibilité, clarté et compassion de l'époque éprouvante et étrange dans laquelle nous vivons. En nous faisant part des leçons qu'elle a tirées depuis le début de la pandémie de COVID-19, elle décrit quatre comportements transformationnels et pose des questions qui orienteront notre réflexion dans un monde à présent dominé par l'isolement et les communications à distance. C'est une lecture essentielle pour tous les entraîneurs et les dirigeants. – Sheila Robertson, rédactrice en chef

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

Journal canadien des entraîneures

Le leadership à l'ère de la distanciation physique

En ligne

Octobre 2020, vol. 20, n° 4

par Cari Din

Le 13 mars 2020, mes étudiants et moi avons été forcés de quitter le campus. C'était la première fois en près de dix ans d'enseignement supérieur qu'on me demandait d'annuler un cours. Nous venions de vivre le prologue dramatique d'une histoire qui n'était pas encore écrite. Comme bon nombre d'entre vous, j'ai passé le printemps et l'été à tenter d'être une leader à distance, par l'intermédiaire des écrans et du téléphone. Six mois après l'imposition des mesures de distanciation physique, je me demande si j'y suis arrivée efficacement. Et si j'entraînais encore des athlètes d'âge universitaire, comment aurais-je tiré mon épingle du jeu?

Dans cet article, je vous ferai part de structures que j'ai découvertes et appliquées pour mener mes troupes à distance. En tant que professeure de kinésiologie qui s'intéresse aux comportements de leadership, j'ai dû modifier en profondeur ma manière d'enseigner et d'encadrer mes étudiants. Je vous ferai donc part de méthodes de leadership que j'ai adoptées ces six derniers mois, et vous inviterai à réfléchir aux manières dont vous pourrez vous aussi les intégrer à vos activités.

Des périodiques bien connus, par exemple *The New York Times* et *Harvard Business Review*, et même des magazines de mode comme *InStyle*, publient des reportages sur le leadership des femmes à l'ère de la COVID-19. Deux chercheurs du Royaume-Uni ont analysé les décisions et les comportements de 19 femmes et 175 hommes à la tête d'un pays durant les premiers mois de la pandémie. Ils ont conclu que les femmes, en agissant rapidement pour sauver des vies, et en communiquant avec clarté, empathie et résolution, avaient eu une incidence positive sur la santé de leur population. Bien que mon article ne porte pas sur le leadership selon le genre, les histoires inspirantes de ces dirigeantes, comme Tsai Ing-wen à Taiwan et Angela Merkel en Allemagne, m'ont poussée à réfléchir à mon propre leadership en tant que femme durant la pandémie.

À la fin d'août, quand j'ai fait le point sur ma capacité à communiquer avec clarté, empathie et résolution, j'ai réfléchi à une méthode répandue et éprouvée en matière de leadership efficace : le leadership

transformationnel. Il s'agit d'une manière de développer une relation avec une personne en l'inspirant et en lui donnant les moyens de se perfectionner et d'améliorer son travail. En adoptant ces comportements dont l'utilité a été prouvée par la recherche dans divers contextes – l'éducation des enfants, les affaires, l'armée, et bien sûr, le sport –, on donne lieu à un éventail de résultats positifs, du bien-être psychosocial à des médailles d'or olympiques. Personne n'a évalué le type de leadership de ces 19 dirigeantes durant la pandémie. Or, selon les histoires et les statistiques que j'ai lues, j'ai l'impression qu'elles ont su faire preuve de leadership transformationnel malgré la distance et l'incertitude.

Dans le cadre de mon doctorat, je me suis intéressée à la théorie du leadership transformationnel. J'ai établi que les entraîneurs canadiens dont les athlètes avaient remporté des médailles aux Jeux olympiques de 2010 l'appliquaient. Les leaders transformationnels outillent leurs troupes en incarnant leurs valeurs et en encourageant la créativité et la résolution de problèmes. Ils apprennent à connaître leurs interlocuteurs et adaptent leur enseignement à chacun. En outre, ils présentent une vision porteuse de l'avenir. Au Canadian Centre of Advanced Leadership (CCAL) de l'école de commerce Haskayne, dont j'ai reçu une bourse de recherche, nous nous servons de ce cadre pour structurer notre programme de mentorat. Selon les études, les relations de mentorat sont propices au développement du leadership. Il est donc judicieux d'intégrer l'apprentissage du leadership transformationnel au programme cette année. Et je me ferai un plaisir d'aider les mentors à appliquer ce type de leadership à distance.

Une question demeure sans réponse, bien que j'aie des pistes de solution : de quelle façon pouvons-nous adapter les quatre comportements transformationnels au leadership à distance? Si j'ai généralement su diriger mes troupes virtuellement avec fluidité, je dois admettre que l'exercice manquait parfois de naturel. Je vais donc décrire comment j'ai adopté les quatre comportements transformationnels à distance, et vous inviter à réfléchir à la manière dont vous pourrez les appliquer à votre travail dès maintenant.

Quand nous prenons le temps d'apprendre ce qui motive une personne et quels obstacles la freinent, nous adoptons le premier comportement transformationnel, soit l'appréciation individualisée. J'ai récemment adopté ce comportement lors d'une conversation virtuelle. J'avais envoyé un courriel à d'anciens étudiants pour leur demander de donner des conseils aux recrues dans le cadre d'un cours fondé sur un projet que je donnerai en ligne cet automne. Une étudiante a voulu en discuter avec moi sur Zoom. Elle m'a parlé des obstacles à l'apprentissage qu'elle avait rencontrés en tant que seule personne issue des communautés noires, autochtones et de couleur (PANDC) dans son équipe de projet. En plus de la tristesse et des remords, j'ai ressenti de la gratitude, parce que j'avais l'occasion d'entendre et d'apprécier l'expérience de cette étudiante. Quand nous écoutons réellement l'autre et que nous prenons en compte sa réalité, nous adoptons l'appréciation individualisée. Après notre discussion, cette étudiante a filmé une vidéo à l'intention de la nouvelle cohorte.

L'appréciation individualisée nous permet de rejoindre les gens et selon moi, elle donne lieu à l'engagement. Bien qu'elle soit difficile à appliquer dans un grand groupe, je juge que mes plus grandes réussites en tant qu'entraîneuse se fondaient sur cette pratique. Que faites-vous pour mieux comprendre les personnes que vous entraînez ou que vous dirigez? Comment pouvez-vous adopter ce comportement à distance sans occasionner des centaines d'heures de travail supplémentaires?

Le deuxième comportement transformationnel que j'ai appris à adopter à distance est l'influence idéalisée. Il s'agit d'incarner nos valeurs et notre mission, ce qui nous gagne la confiance des autres. Les femmes qui font diminuer le taux de mortalité dans les pays qu'elles dirigent exercent selon moi une influence idéalisée. Quant à moi, j'ai récemment fait preuve d'influence idéalisée sous pression, alors qu'une chercheuse que je supervisais ne répondait plus aux attentes. Plutôt que de lui reprocher de ne pas les respecter, j'ai pris le temps de lui parler au téléphone et de lui décrire mes valeurs et la raison d'être de notre travail ensemble. J'aurais préféré avoir cette conversation en personne, idéalement en marchant. J'ai préféré le téléphone à Zoom ou Microsoft Teams parce que je ne voulais pas lui parler dans le blanc des yeux, mais lui raconter mon histoire et l'inviter à y réfléchir.

Les entraîneurs les plus marquants que j'ai côtoyés exerçaient naturellement une influence idéalisée – leurs valeurs et leur raison d'être émanaient autant de leur présence physique que de leurs mots. Nous

devons donc réfléchir à la manière de communiquer clairement nos principes à distance, puisque nous ne sommes pas présents physiquement. En somme, il est tout aussi important de planifier des conversations authentiques avec nos athlètes sur nos valeurs et notre mission que des cycles d'entraînement. Comment exercez-vous une influence idéalisée à l'heure actuelle?

La motivation stimulante, c'est présenter une vision porteuse de l'avenir dans laquelle les gens peuvent se projeter. Nos athlètes, subordonnés directs et étudiants contribuent pleinement à la mission quand nous avons su les motiver efficacement. J'ai intentionnellement intégré ce comportement transformationnel à mes cours d'automne. Dans leur excellent ouvrage *Small Teaching Online: Applying Learning Science in Online Classes*, Flower Darby et James Lang suggèrent notamment de décrire d'entrée de jeu la vision et l'objectif du cours aux étudiants. C'est un peu comme brosser un portrait stimulant de l'avenir, ou inviter les athlètes à participer à l'atteinte d'un but commun qui les interpelle.

Cet été, je me suis donné pour mission de résumer mes cours en un ou deux grands objectifs que je pourrai décrire simplement à la première séance. Les étudiants pourront alors facilement s'imaginer les atteindre avec leurs pairs et moi. Dans le sport, je présentais souvent cette vision sous forme de score. Mais j'ai appris en tant que nageuse artistique à prêter attention au processus et à établir des objectifs de performance que nous *pouvons* contrôler, parce que le score d'un juge ne reflète pas toujours notre travail. Cela m'a aidée en tant que jeune entraîneuse à enseigner aux athlètes à faire confiance à leur processus et à garder le cap sur la vision, et à leur faire comprendre que celle-ci est multidimensionnelle et nuancée. Autrement dit, la meilleure performance n'aura pas forcément le meilleur score.

Nous devons consciemment établir une vision claire et accessible quand nous dirigeons nos troupes à distance. Je vous invite à y réfléchir. Comment favorisez-vous l'adhésion au processus, au plan et à l'état futur?

Le quatrième comportement transformationnel est la stimulation intellectuelle. En y ayant recours, nous amenons les gens à voir les choses sous un autre angle, à trouver des solutions créatives et à remettre en question le statu quo. D'une certaine manière, le télétravail me plonge dans un état presque constant de stimulation intellectuelle; bien peu de choses n'ont pas changé en 2020.

J'ai intentionnellement pratiqué la stimulation intellectuelle quand j'ai encadré une équipe de trois étudiants durant le printemps et l'été. Alors qu'ils s'aventuraient en terrain inconnu, je les ai invités à faire preuve de débrouillardise et à se représenter leurs idées d'une manière qui avait du sens pour eux. S'ils avaient été devant moi, je leur aurais montré comment j'organise les idées et les ressources dans mon bureau à l'université. À distance, j'ai encouragé chacune des personnes à trouver un système ou une technique qui fonctionnait pour elle. Sans avoir vu mon grand tableau blanc, elles ont toutes imaginé différentes manières d'organiser leur travail. Leurs rapports, qui étaient non seulement clairs, mais qui témoignaient de leur fierté, m'ont rappelé l'incidence marquante de ce comportement de leadership.

La stimulation intellectuelle me rappelle aussi les « heures du génie », un concept mis sur pied chez Google, qui permettait aux ingénieurs de consacrer 20 % de leurs heures de travail à explorer un concept qui les passionnait personnellement. Cette pratique a donné lieu à l'augmentation de la productivité et à bien des bonnes idées chez Google. Selon certaines sources, il suffit de consacrer 60 minutes par semaine de travail à un projet qui nous intrigue pour voir des bienfaits objectifs et subjectifs. Les spécialistes de la pédagogie défendent aussi cette approche, de la maternelle à la fin du secondaire. Je me demande si nous avons suffisamment recours à ce comportement dans le sport. Que pouvez-vous faire pour stimuler intentionnellement la débrouillardise d'un athlète ou d'un subordonné direct à distance? Comment pouvez-vous l'amener à voir de manière novatrice et créative une pratique ou un processus tenu pour acquis?

Durant l'été 2020, j'ai également étudié et transposé à mes projets automnaux le cadre proposé par Flower Darby et James Lang dans leur ouvrage précité. Leur méthode rappelle l'approche claire, empathique et résolue des femmes qui aident leur pays à traverser la COVID-19. Elle rejoint également les comportements de leadership transformationnel. Bien que l'ouvrage n'ait pas été écrit pour les

entraîneurs ou les dirigeants sportifs, ses recommandations fondées sur des données probantes peuvent nous aider à diriger efficacement à l'ère de la distanciation physique.

Les deux auteurs suggèrent de créer intentionnellement des conditions qui responsabiliseront les apprenants. Même si cela peut sembler contre-intuitif, ils proposent de nombreuses façons d'inciter les apprenants à devenir des agents actifs plutôt que de recevoir passivement l'information. Je résume quatre recommandations que nous pouvons appliquer à l'entraînement et au leadership sportif.

Expliquez l'utilité des activités que vous avez créées. Mettez l'accent sur la raison pour laquelle vous demandez aux gens de faire un travail, et faites continuellement le lien entre celui-ci et son objectif global. Il s'agit peut-être de parler plus souvent de votre mission, votre vision et vos valeurs, d'ajouter une réflexion sur ces principes directeurs à une réunion, ou de discuter avec vos athlètes des objectifs de l'entraînement régulier. Cette année, j'expliquerai aux étudiants le lien entre leurs activités et l'apprentissage, l'importance de l'apprentissage en équipe et les avantages d'assister aux cours en direct selon l'horaire modifié. Si j'entraînais une équipe universitaire cet automne (comme je l'ai fait de 2008 à 2014), je n'imposerais pas de programme à domicile sans faire le lien entre les objectifs que nous aurions établis en équipe. Il est essentiel d'expliquer la raison d'être de chaque étape d'un processus quand on travaille à distance.

Décomposez les tâches complexes en sous-tâches logiques et plus faciles à gérer. J'ai ajouté à un de mes cours un projet de recherche, qui invitera les étudiants à choisir un problème persistant en entraînement sportif et à examiner les recherches universitaires pour élaborer une solution. J'ai soigneusement établi les tâches, semaine par semaine, que devront accomplir les équipes pour mener à bien ce projet pluridimensionnel. Le produit final, un balado conçu pour les entraîneurs bénévoles dans les écoles publiques, sera le point culminant de 12 semaines de recherches et de conception. Que pourriez-vous ajouter à un plan de travail ou un plan d'entraînement annuel pour susciter la motivation et l'engagement de vos athlètes ou subordonnés à l'égard du vaste et complexe projet qu'ils entreprendront à distance? Comment pouvez-vous les faire participer à la décomposition d'un projet ou d'un processus complexe?

Créez du soutien pour le travail individuel. Les travaux d'équipe prévus dans mes cours cet automne éviteront à mes étudiants de vivre leur expérience universitaire isolés dans leur chambre. Je sais qu'ils travailleront de nombreuses heures seuls, et je me préoccupe beaucoup de l'isolement que peut causer la distanciation physique. Darby et Lang recommandent d'accroître la structure et l'encadrement, ce que j'applique en invitant mes étudiants à réfléchir à des questions en voyant la matière. En leur transmettant une vidéo ou un article, je leur soumettrai une série de questions auxquelles ils pourront répondre en prenant connaissance du contenu. Cette façon de faire favoriserait l'engagement lors de l'apprentissage en ligne. Si je devais assigner des entraînements à domicile à des athlètes cet automne, je les inviterais à répondre à des questions en cours de séance, ce qui, en personne, pourrait paraître superflu. Par exemple, à un entraînement de musculation de 45 minutes, j'ajouterais de 5 à 10 microquestions au plan, invitant l'athlète à inscrire régulièrement un commentaire pour accroître son engagement et me donner une idée de sa progression.

Discutez de l'importance du sentiment d'appartenance. Nous savons que le sentiment d'appartenance à un groupe contribue à notre progression. Je l'ai répété dans mes cours en classe pendant des années. Je me suis servie de ce besoin pour aider l'une des équipes universitaires les plus hétéroclites que j'ai encadrées à régler des conflits de personnalités assez graves. Cette recommandation de Darby et Lang rejoint mes convictions en matière d'enseignement et d'apprentissage. Mes cours pour l'automne 2020 se fondent sur l'apprentissage en équipe et l'entraide. Le sport en lui-même est une affaire d'équipe, même lorsque nous compétitionnons seuls. En temps de pandémie, un entraîneur pourrait donc tirer parti des liens entre coéquipiers, lesquels sont souvent tenus pour acquis. En mettant en lumière et en célébrant ces liens, je présume que nous pourrions les renforcer. Que pouvez-vous faire pour alimenter une discussion fructueuse sur l'importance du sentiment d'appartenance pour progresser dans le sport? Qui dans votre équipe pourrait rendre cette discussion utile et mémorable?

À bien des égards, la rentrée de cet automne – que j’associe habituellement aux après-midi ensoleillés, aux pommes fraîches et à l’odeur des crayons aiguisés – ressemble à la conquête de la lune. Et je ne suis pas certaine d’avoir assez d’oxygène dans mon réservoir ou les bonnes bottes. Alors que j’écris cet article, mon agenda est rempli de réunions d’orientation, de listes de vérification pour les étudiants aux cycles supérieurs et de séances de planification d’activités pour mes quelque 160 étudiants que je n’ai pas encore rencontrés. Au moment de la publication de cet article, six semaines se seront écoulées depuis la rentrée. Cette préparation sera déjà loin derrière moi. Je me demande, avec un mélange explosif de nervosité et de curiosité : À quoi portons-nous attention? Qu’apprenons-nous? Pouvons-nous être fiers de notre leadership quand nous réfléchissons aux choix que nous avons faits, aux limites que nous avons préservées et à l’exemple que nous avons donné? Ai-je été assez claire, résolue et empathique? À voir.

À propos de l’auteure

Titulaire d’un doctorat en comportements de leadership, Cari Din a remporté cinq prix d’excellence en enseignement à l’Université de Calgary depuis 2015. En plus d’être membre du corps professoral de la Faculté de kinésiologie, elle s’emploie en tant que chercheuse au Taylor Institute of Teaching and Learning à enrichir l’apprentissage par l’expérience en réformant les laboratoires. M^{me} Din s’intéresse particulièrement à la manière dont on *apprend* le leadership dans la cadre de son travail auprès du CCAL, qu’elle a commencé en juillet 2020. Entraîneuse de natation artistique pendant 25 ans, elle avait auparavant remporté une médaille d’argent avec ses coéquipières aux Jeux olympiques de 1996.

Références disponibles sur demande