

Bâtir une relation entraîneure-athlète efficace : Points de vue d'entraîneures et d'athlètes remarquables

Chaque fois qu'une ou un athlète remporte une médaille aux Jeux olympiques ou aux championnats du monde, le public veut connaître le secret qui explique son succès. Inévitablement, on demande à l'athlète, ou parfois à son entraîneur ou entraîneure, de révéler ledit secret; il est toutefois rare que les deux aient la même opinion à propos de ce qui a permis d'arriver à ce moment exceptionnel. À titre de consultante en psychologie du sport pour diverses équipes canadiennes, Penny Werthner occupe une position enviable qui lui permet d'observer les entraîneurs, les entraîneures et les athlètes qui évoluent aux plus hauts niveaux du sport. Elle s'est appuyée sur ses connaissances et sur son expérience pour obtenir de précieux renseignements auprès de trois des duos entraîneure-athlète les plus prolifiques dans l'histoire du sport canadien et auprès d'une entraîneure dont l'expertise a aidé de nombreux et nombreuses athlètes. Ses conclusions sont étonnamment simples et mettent en lumière des qualités que toutes les entraîneures devraient s'efforcer de développer : des compétences techniques éprouvées, une connaissance approfondie des besoins de l'athlète acquise grâce à l'écoute et au partage d'informations (autrement dit, un dialogue efficace) et enfin, la patience, l'empathie, l'honnêteté et le respect. Les performances de calibre international ne sont jamais obtenues du jour au lendemain et elles ne surviennent pas en vase clos. Dans une société qui s'attend de plus en plus à des solutions rapides, ces entraîneures et ces athlètes ont compris qu'on ne peut pas emprunter de raccourci si l'on veut réaliser une brillante performance.— Sheila Robertson

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.

ARTICLE DE FOND D'OCTOBRE 2009

Bâtir une relation entraîneure-athlète efficace : Points de vue d'entraîneures et d'athlètes remarquables

par Penny Werthner

À la suite des Jeux olympiques d'été de 2008 de Beijing, en Chine, une étude visant à analyser les performances canadiennes a été réalisée. Ce processus d'examen a été lancé et financé par À nous le podium*, et son objectif principal consistait à identifier, aussi bien du point de vue des athlètes que de celui des entraîneurs et des entraîneures, quels étaient les facteurs clés qui avaient contribué à une performance réussie ou, dans certains cas, à une performance inférieure aux attentes lors des Jeux. Au total, 27 athlètes olympiques et paralympiques et 30 entraîneurs et entraîneures ont été interrogés. De l'étude des entrevues menées auprès des 27 athlètes, il est ressorti cinq thèmes clés : le développement, au fil du temps, d'un degré élevé de conscience de soi chez l'athlète; l'importance d'une relation

* À nous le podium 2010 est une initiative sportive technique nationale qui vise à aider les athlètes des sports d'hiver du Canada à remporter le plus grand nombre de médailles aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 et à placer le Canada parmi les trois premières nations (au décompte des médailles d'or) aux Jeux paralympiques d'hiver de 2010.

athlète-entraîneur(e) stable; la création d'un environnement d'entraînement optimal; l'établissement d'un solide système de soutien, aussi bien sur le plan des finances que des ressources humaines; et une excellente gestion de l'environnement olympique, principalement par l'entraîneur ou l'entraîneuse et l'athlète, mais souvent aussi grâce à l'aide du directeur ou de la directrice de la haute performance et d'autres personnes, notamment les consultants et les consultantes en psychologie du sport et en physiologie de l'exercice.

Le deuxième thème, l'importance d'une relation stable entre l'athlète et l'entraîneur ou l'entraîneuse, s'est clairement révélé être un facteur déterminant dans l'obtention d'une médaille olympique ou dans l'établissement d'un record personnel lors des Jeux olympiques de 2008. Les 27 athlètes ont longuement parlé de leur entraîneur ou de leur entraîneuse et du travail effectué ensemble dans le but de créer un environnement favorisant le succès. Les citations ci-après représentent un échantillon des sentiments que les athlètes avaient à l'endroit de leur entraîneur ou de leur entraîneuse.

- «Nous avons un très bon entraîneur et il possédait une solide expérience internationale. Il était très compétent du point de vue technique mais il faisait preuve de simplicité.»
- «Mon entraîneur est comme un mentor pour moi. Nous avons une bonne relation et nous sommes prêts à apprendre l'un de l'autre.»
- «Notre confiance en notre entraîneuse est totale.»
- «Moi et mon entraîneuse savions exactement ce dont j'avais besoin sur les plans physique, technique et mental – notre devise était 'Exécutons l'excellence'.»
- «J'ai une excellente entraîneuse.»
- «Les principaux ingrédients de la réussite ont été un très bon entraîneur et une très bonne préparation, qui a été rendue possible parce que l'entraînement était profitable et que l'équipe de soutien était talentueuse.»

Compte tenu des résultats de ce processus d'examen, et tout particulièrement de l'accent que les athlètes olympiques ont mis sur l'importance d'une bonne relation de travail avec leur entraîneur ou leur entraîneuse, j'ai pensé qu'il serait intéressant d'étudier cette relation plus en profondeur pour établir comment une relation athlète-entraîneuse efficace est créée et maintenue. Selon moi, la meilleure façon de dresser le portrait de la situation était de m'adresser à quelques-unes de nos entraîneuses nationales les plus talentueuses et aux admirables athlètes féminines avec qui elles travaillent. Les duos d'entraîneuses et d'athlètes qui ont accepté de me parler sont les suivants : Xiuli Wang, entraîneuse nationale de patinage de vitesse sur longue piste, ancienne patineuse de vitesse membre de l'équipe olympique de Chine et deux fois entraîneuse de l'équipe olympique canadienne, et Clara Hughes, gagnante de deux médailles de bronze aux Jeux olympiques de 1996, d'une médaille de bronze au 5 000 m lors des Jeux olympiques d'hiver de 2002 de même que d'une médaille d'or au 5 000 m et d'une médaille d'argent à la poursuite par équipe aux Jeux olympiques d'hiver de 2006; Melody Davidson, entraîneuse de l'équipe nationale féminine de hockey, et Hayley Wickenheiser, médaillée d'argent aux Jeux olympiques d'hiver de 1998 et médaillée d'or aux Jeux olympiques d'hiver de 2002 et de 2006; Yi Hua Li, entraîneuse nationale de plongeon et ancienne plongeuse de l'équipe olympique chinoise, et Émilie Heymans, médaillée d'argent et de bronze au 10 m synchronisé aux Jeux olympiques de 2000 et de 2004 et médaillée d'argent au plongeon de 10 m aux Jeux olympiques de 2008. Afin d'enrichir encore davantage le dialogue, j'ai aussi parlé avec Elaine Dagg-Jackson, entraîneuse nationale de l'équipe féminine pour l'Association canadienne de curling et entraîneuse aux Jeux olympiques d'hiver de 2006, afin de savoir comment elle avait établi des relations efficaces avec les 16 entraîneurs et entraîneuses et les équipes qui font actuellement partie du programme national.

J'ai débuté chaque entrevue en demandant aux femmes de me parler de leur relation entraîneure-athlète et de la façon dont celle-ci était devenue solide et productive. Sans surprise, toutes les entraîneures ont mentionné leurs habiletés techniques car le sport est avant tout axé sur la technique, les tactiques et l'entraînement. Elles ont aussi discuté en détail de l'importance de la communication et de la confiance. Les trois athlètes ont parlé de l'ouverture d'esprit de leurs entraîneures et de leur volonté d'écouter leurs besoins et leurs idées. Elles ont en outre fait remarquer que les entraîneures faisaient preuve d'ouverture d'esprit en acceptant d'intégrer d'autres experts et expertes à l'équipe, et qu'elles se souciaient d'elles non pas uniquement en tant qu'athlètes mais aussi en tant que personnes.

Xiuli Wang et Clara Hughes



L'entraîneure de patinage de vitesse sur longue piste Xiuli Wang et Clara Hughes, médaillée olympique à plusieurs reprises, illustrent parfaitement la relation entraîneure-athlète.
Source : Mike Ridewood

Xiuli : «Lorsque j'ai rencontré Clara, j'étais une simple entraîneure à l'Anneau olympique et elle est venue me demander de l'aide sur le plan technique. Nous avons travaillé efficacement ensemble assez rapidement. Sa condition physique était très bonne, elle avait beaucoup d'expérience dans le sport et, bien sûr, elle avait remporté des médailles olympiques en cyclisme, mais elle passait maintenant à un autre sport. Elle avait besoin d'aide afin de patiner avec la bonne technique. Elle posait beaucoup de questions techniques mais ses questions étaient pertinentes.» Xiuli a fait preuve d'honnêteté en indiquant à Clara quelles étaient les améliorations qu'elle devrait apporter à sa technique. «J'ai été franche avec elle. Je lui ai dit la vérité et je suis allée sur la glace avec elle pour lui montrer comment bien patiner.» Xiuli se disait qu'elles s'attelaient à une tâche très difficile, mais elle estimait aussi que les difficultés

étaient aplanies parce que Clara était déjà une athlète accomplie; elle savait comment travailler avec ardeur et elle était totalement prête à le faire. «Avec les athlètes canadiens, il est souvent nécessaire de mentionner six choses positives avant de pouvoir mentionner une chose qui doit être améliorée, mais ce n'était pas le cas avec Clara – elle était disposée à travailler.»

Clara m'a dit que lorsqu'elle a pris la décision d'essayer de se qualifier pour faire partie de l'équipe nationale de patinage de vitesse, elle a commencé par travailler avec l'équipe nationale mais elle jugeait qu'elle n'obtenait pas l'aide technique dont elle avait besoin. «Je savais ce qu'il fallait posséder pour réussir. Je fais preuve de beaucoup d'exigence envers moi et les autres, et les propos de Xiuli étaient très sensés pour moi – elle était capable de m'enseigner la technique – et c'est ce dont j'avais besoin. Elle était si calme et si patiente avec moi; elle me poussait aussi mais elle était suffisamment patiente pour m'enseigner. Elle disait 'Cela va prendre du temps, voyons ce que nous pouvons faire'. Après sept semaines d'entraînement, j'ai été sélectionnée par l'équipe nationale, et après seize mois, j'avais une médaille olympique de bronze. Je voulais que Xiuli continue d'être mon entraîneure et j'ai dû me battre pour que cela soit possible. Xiuli et moi avons accompli ceci ensemble. Elle a un tel sens de la compétition, elle est elle-même si motivée et si animée par la soif de victoire que cela m'a amenée à réfléchir à ma propre situation. Son talent pour expliquer la technique est incroyable et elle a un grand cœur. Je ne me sens jamais seule. Je partage mes succès avec elle.»

Les aspects les plus profonds de cette relation entraîneure-athlète sont l'empathie, l'honnêteté et le respect mutuel. L'entraîneure possédait les compétences nécessaires pour enseigner à cette athlète la technique du patinage de vitesse, qui s'avérait un fondement essentiel pour avoir du succès en compétition dans son nouveau sport, elle faisait clairement état des efforts requis et elle était patiente. Elle était capable de reconnaître les moments où elle devait pousser son athlète et ceux où elle devait plutôt agir avec compassion, et cela lui a permis d'instaurer un climat de confiance grâce auquel il a été possible de bâtir une relation solide et des performances exceptionnelles sur la glace.

Melody Davidson et Hayley Wickenheiser



La motivation est importante pour l'entraîneure Mel Davidson. Source : Jeff Vinnick hockeycanada.ca.

Mel est entraîneure dans un sport d'équipe, et cela influence la façon dont elle établit des relations personnelles avec ses joueuses. «Dans un sport d'équipe, il y a toujours des choses à améliorer et c'est un défi parce que chaque athlète a des besoins qui lui sont propres. En tant qu'entraîneure, l'un des défis auxquels je suis confrontée est que je suis personnellement motivée et que cela peut m'amener à éprouver de la frustration, particulièrement lorsqu'une athlète ne semble pas motivée ou qu'elle ne s'applique pas à bien travailler. C'est peut-être pour cette raison que Hayley et moi travaillons si bien ensemble; je la connais depuis qu'elle a 12 ans et nous avons des personnalités semblables. Notre mentalité est 'Ce qui doit être fait doit être fait'. Nous sommes à l'aise l'une avec l'autre; elle

peut me faire des suggestions. Nous parlons du jeu.» Selon Mel, la communication est un élément clé, mais elle explique : «C'est difficile pour moi. Je me connais bien et je ne suis pas excessivement douée pour les relations humaines, mais c'est une caractéristique sur laquelle je travaille chaque jour. J'organise des réunions avec chacune de mes athlètes, je leur permets de prendre la parole en premier, je m'assure que je suis sur place et disponible, j'essaie de prêter attention au langage corporel et je veille à m'adresser à chaque joueuse sur la glace. Je ne ménage pas mes mots, je suis honnête, mais mon intérêt est sincère. Je souhaite que chaque joueuse s'améliore. Je leur dis : 'Faites qu'il soit très compliqué de prendre une décision lors de la sélection'.»

Hayley indique que sa relation avec Mel «est fondée sur un respect mutuel. J'admire sa passion et son attachement au sport. Elle connaît ce sport; elle aime ce sport; elle y consacre toute son énergie, et c'est une attitude qui impose le respect. Elle accorde aussi de l'importance à mon opinion. Je fais partie du programme depuis seize ans, je suis mature, et je peux capter son attention. Nous visons le même objectif. Lorsque j'aborde une question avec elle, elle n'est pas entêtée. Elle n'est pas orgueilleuse. Elle m'écoute et me dit qu'elle va réfléchir ou m'explique pourquoi elle n'apportera pas de changements. Nous sommes toutes deux capables de lâcher prise; parfois, nous acceptons simplement de ne pas être du même avis. Cependant, elle est toujours ouverte et réceptive lorsqu'on fait preuve de responsabilité et de professionnalisme. Et elle est très organisée.» Il est intéressant de constater que Hayley croit que Mel est une habile communicatrice. «Elle a du talent pour communiquer le 'pourquoi'. Les femmes veulent savoir pour quelles raisons une décision a été prise, sinon elles sont susceptibles de tirer des conclusions hâtives, et Mel apporte de bonnes réponses. La tâche des entraîneures est néanmoins complexe parce que, en tant qu'athlètes, nous voulons aussi savoir que c'est l'entraîneure qui est en contrôle. La marge est mince.»

Ce que l'on remarque à nouveau dans cette relation entraîneure-athlète, c'est l'importance de l'individu, et ce, même dans un sport d'équipe. Mel et Hayley ont établi une solide relation de travail en partie parce qu'elles sont très semblables : elles sont passionnées par le hockey et ont toutes deux comme objectif de remporter l'or aux Jeux olympiques. Cette similarité aurait toutefois pu être une source de problèmes. Ainsi que l'a mentionné Hayley : «Nous ne sommes pas toujours d'accord.» Et pourtant, le fait de se connaître depuis de nombreuses années – Hayley, l'athlète talentueuse, et Mel, l'entraîneure adjointe puis, plus tard, l'entraîneure en chef de l'équipe nationale –, d'éprouver un respect mutuel et d'avoir en commun l'amour de leur sport les a aidées à croître ensemble. L'entraîneure a dû établir un équilibre délicat en écoutant attentivement puis en dirigeant efficacement, que ce soit, par exemple, en modifiant le jeu de puissance ou en expliquant pourquoi celui-ci ne serait pas changé. Il est tout aussi important de souligner que Mel reconnaît avoir dû perfectionner ses aptitudes en matière de communication. Elle savait qu'il s'agissait d'un facteur déterminant pour la réussite de l'équipe, et elle «a travaillé fort sur ce point, à tous les jours».

Yi Hua Li et Émilie Heymans



Émilie Heymans mentionne que la capacité d'écoute de Yi Hua Li a joué un rôle de premier plan dans la performance qui lui a permis de gagner une médaille d'argent aux Jeux olympiques de 2008.

Yi Hua est arrivée au Canada en 1999 après une brillante carrière de plongeuse olympique en Chine, et elle mentionne qu'elle a dû travailler dur en tant qu'athlète. «Cela m'a aidée dans mon travail d'entraîneure. Avec mes athlètes, ce qui donne de bons résultats, c'est une approche personnalisée.» À propos de son travail avec Émilie, elle explique : «Il a fallu environ un an pour bâtir notre relation. Chaque jour, j'essayais de mieux la comprendre. Je suis très honnête avec elle – je ne mens pas – mais nous étions parfois en désaccord : je lui disais 'Essaie de réfléchir à mon idée', et je lui laissais quelques jours pour y penser. Mais je discutais toujours avec elle de ce qui était possible. 'Nous voulons battre les Chinoises et nous devons faire tout ce qui est possible; nous ne voulons pas avoir de regrets.' Je lui disais souvent : 'Voici ce que je

pense, et toi, qu'en penses-tu?' Nous travaillions chaque jour, et nous perfectionnions ses habiletés chaque jour. Nous nous faisons confiance et nous disons toujours la vérité. Et comme je lui dis toujours : 'Si tu perds, je perds; nous travaillons en équipe'.»

Après avoir remporté deux médailles olympiques en plongeon synchronisé, Émilie a commencé à s'entraîner avec Yi Hua en 2005. «J'avais besoin d'une bonne entraîneure et elle avait travaillé avec d'autres athlètes. Ce qui était le plus important pour moi était qu'elle m'écoutait. Elle est très humaine. Si j'avais l'impression que mon idée était bonne, elle me laissait la mettre en pratique, et cela m'a vraiment aidée à en apprendre plus à propos de moi. Elle avait souvent raison mais elle me laissait du temps pour le réaliser. Elle écoutait vraiment, elle essayait de comprendre ce que je ressentais, ce dont j'avais besoin. J'élaborais mon propre plan en vue d'une compétition puis nous en discutions, et cela a augmenté ma confiance en moi. Et du point de vue technique [...] pour le plongeon de 10 m, je devais avoir la meilleure technique parce que ces plongeurs sont très difficiles à réaliser, et parfois, lorsqu'elle me fournissait trop de rétroactions, je lui disais que c'était trop pour moi; elle m'écoutait et changeait sa façon de faire. Elle a aussi demandé à Alain [Delorme, entraîneur de la force] et à Penny [Werthner, consultante en psychologie du sport] de se joindre à notre équipe; c'est difficile pour une entraîneure mais elle l'a fait. Elle était réceptive; elle ne s'est pas sentie menacée par cette idée. Elle me donne son attention à 100 %. »

La relation de Yi Hua et d'Émilie a débuté après qu'Émilie ait connu du succès aux Jeux olympiques, mais pas au tremplin de 10 m – elle n'avait encore jamais remporté de médaille dans une épreuve individuelle. Yi Hua a investi ses connaissances techniques dans la relation, mais elle était prête à tenir compte des besoins d'Émilie en ce qui avait trait au volume d'entraînement, aux rétroactions, au repos et à l'aide de spécialistes indépendants. Et, fait qui s'avère encore une fois révélateur, l'intérêt qu'elle porte à Émilie est axé à la fois sur la personne et sur la plongeuse. Alain Delorme a décrit les compétences de Yi Hua de façon éloquente en disant : «Je crois qu'elle a d'excellentes aptitudes pour la communication, qu'elle prend le temps d'écouter et de comprendre Émilie, qu'elle réfléchit à la situation et recommande ensuite des solutions qui tiennent compte du point de vue de son athlète et, finalement, qu'elle va de l'avant en trouvant un consensus. Selon moi, cette stratégie a été à l'origine de la réussite d'Émilie.»

Elaine Dagg-Jackson



Les nombreuses années d'expérience d'Elaine Dagg-Jackson, que l'on voit ici en compagnie de sa fille Steph Jackson, sont un atout dans son travail d'entraîneuse nationale de curling. Source : Elaine Dagg-Jackson

Être entraîneuse nationale dans un sport comme le curling est une tâche qui demande beaucoup de doigté. Dans la plupart des cas, les entraîneurs et les entraîneuses ne travaillent pas directement avec les athlètes mais supervisent néanmoins de nombreux entraîneurs et entraîneuses et un grand nombre d'équipes. Elaine, quant à elle, gère seize équipes, entraîneurs et entraîneuses au niveau national; toutes ces équipes souhaitent être celle qui représentera le Canada lors des Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Il va sans dire qu'Elaine possède une très vaste expérience de l'entraînement. Elle est entraîneuse de curling depuis de nombreuses années et a travaillé aussi bien au Canada qu'à l'étranger. Elle a été entraîneuse des équipes nationales de la Corée et du Japon et agit actuellement comme entraîneuse de l'équipe provinciale de développement de la

Colombie-Britannique et comme entraîneuse du programme national féminin.

Je lui ai demandé comment elle s'y prenait pour avoir des relations fructueuses avec chacune de ces équipes et avec les entraîneurs et les entraîneuses qui les dirigent. Voici ce qu'elle avait à dire : «Il s'agit d'établir sa crédibilité et de construire la relation. Je crois que j'ai établi ma crédibilité en étant l'entraîneuse d'équipes de championnat et d'équipes nationales, et je comprends ce qui doit être fait. Et les athlètes me connaissent. Au curling, les athlètes, les entraîneurs et les entraîneuses évoluent souvent dans ce sport depuis très longtemps. Par exemple, lorsque j'étais entraîneuse de l'équipe nationale junior de 1993 à 1995, j'ai travaillé avec Kelly Scott et Jennifer Jones; quinze ans plus tard, elles sont parmi les meilleures au niveau national, ce qui fait que les liens qui nous unissent sont remarquables.» En ce qui concerne la création de rapports avec les autres équipes et leurs entraîneurs et entraîneuses, Elaine souligne qu'il «faut du temps pour bâtir chaque relation». Ses fonctions actuelles d'entraîneuse nationale consistent à apprendre à connaître chacune des équipes et leurs entraîneurs et entraîneuses et de travailler avec eux afin de déterminer ce dont ils pourraient avoir besoin, outre leurs exigences courantes. «J'assiste à des tournois de curling un peu partout au pays, et je passe beaucoup de temps à observer et à étudier les athlètes. J'ai des discussions avec chaque entraîneur et entraîneuse, et, grâce à toutes ces informations, je peux prévoir les mesures qui seraient utiles lors des championnats du monde ou des Jeux

olympiques.» Elle explique que son travail se fait surtout par l'entremise des entraîneurs et des entraîneuses de chaque équipe; elle s'efforce constamment de découvrir ce qu'ils et elles souhaitent obtenir ou ce dont ils et elles ont besoin afin d'améliorer leurs performances. «Bien sûr, les équipes qui s'apprêtent à participer aux championnats du monde ou aux Jeux olympiques ont déjà pris des initiatives qui ont donné de bons résultats. À ce moment, mon travail consiste à offrir certaines suggestions, en fonction de mes observations. C'est ce que j'appelle 'l'art d'entraîner' parce qu'il s'agit de repérer de petites choses qui pourraient être bénéfiques, et je dois anticiper ce que ces choses pourraient être.»

Un autre aspect du travail d'entraîneuse nationale d'Elaine est de diriger une équipe d'entraîneurs et d'entraîneuses qui œuvrent pour le programme national et de les jumeler, chaque fois que cela s'avère possible, à une équipe auprès de laquelle ils et elles agiront à titre de consultants et de consultantes. «Notre programme est beaucoup plus approfondi qu'il ne l'était autrefois; le programme national compte aujourd'hui seize équipes actives. Il est stimulant de diriger ce groupe d'entraîneurs et d'entraîneuses tout au long de l'année.»

Conclusion

Que pouvons-nous donc conclure à propos de la création et de l'approfondissement des relations entraîneuse-athlète au niveau de la haute performance, qu'il s'agisse des entraîneuses personnelles ou des entraîneuses nationales ou responsables d'une équipe? Toutes les entraîneuses possédaient une excellente connaissance technique propre à leur sport. Il ne faut pas négliger cet élément car il représente la pierre angulaire du sport de compétition; les athlètes ne peuvent pas s'attendre à réussir sans travailler de manière constante sur les aspects techniques et physiques de leur sport. Mais est-ce suffisant? Je me permets d'affirmer que non. Le sport de compétition, particulièrement lorsqu'on s'attarde aux championnats du monde et aux Jeux olympiques, produit tellement d'émotions et de concurrence que les athlètes ont aussi besoin d'une entraîneuse qui les soutient et qui se soucie d'elles, à la fois en tant qu'athlètes et que personnes. Et c'est ce que font les entraîneuses dont il a été question dans cet article. Elles ont de l'empathie pour les athlètes qu'elles entraînent. Ainsi qu'Émilie l'a mentionné à propos de Yi Hua : «Elle me donne son attention à 100 %.» Chacune de ces entraîneuses a instauré un climat de confiance avec les athlètes et les entraîneurs et entraîneuses avec qui elle travaille. Elles ont installé cette confiance en faisant preuve de patience, en reconnaissant qu'il fallait du temps pour obtenir ce résultat et en communiquant adroitement.

Communiquer adroitement signifie d'abord écouter les athlètes, les entraîneurs ou entraîneuses adjoints de même que les autres entraîneurs et entraîneuses afin de comprendre clairement les besoins qui ressortent de diverses situations. Ces entraîneuses posent une question puis elles écoutent la réponse qui leur est fournie – un sentiment, une opinion, une préoccupation. Il est manifeste que les trois athlètes qui se sont prêtées au jeu de l'entrevue pour cet article possèdent de nombreuses années d'expérience en compétition, ce qui signifie qu'elles ont elles-mêmes des connaissances et une expertise. Dans de telles circonstances, l'entraîneuse qui évolue dans le sport de haut niveau fait preuve de sagesse en écoutant ses athlètes.

Cette aptitude à la communication se manifeste ensuite par une ouverture d'esprit : écouter, apporter des changements, parfois expliquer pourquoi on a choisi de ne pas apporter de changements et être prête à demander l'aide d'autres experts et expertes si ceux-ci peuvent contribuer à améliorer la performance de l'athlète. Comme Émilie l'a dit à propos de Yi Hua : «Elle ne s'est pas sentie menacée par cette idée [le recours à l'entraîneur de la force].» Enfin, l'efficacité de la communication se traduit par la franchise envers les athlètes. Xiuli a expliqué : «J'ai été franche avec elle. Je lui ai dit la vérité.» Par la suite, elle a aidé Clara à effectuer les modifications techniques requises en allant elle-même sur la glace et faisant la

démonstration de la technique appropriée. Être capable de communiquer avec clarté et concision quels changements techniques sont nécessaires est une habileté fondamentale en entraînement. Être capable de faire la démonstration de ces changements est une habileté supplémentaire. Ces entraîneuses sont douées pour faire simultanément preuve de franchise et d'empathie. Ainsi que l'a dit Melody : «Je souhaite que chaque joueuse réussisse.»

Une relation entraîneuse-athlète efficace repose sur une approche d'équipe, et cela se manifeste par l'écoute et la parole, le dialogue continu et la capacité à établir ensemble les objectifs qui doivent être atteints pour gagner au niveau international. Les entraîneuses comprennent que ces résultats peuvent mettre du temps à être obtenus, et elles savent donc qu'il faut alternativement pousser les athlètes à se dépasser et être patientes.

Finalement, il s'agit d'une démarche personnalisée. Ce dont Hayley Wickenheiser a besoin pour bien jouer et réussir est différent de ce qu'Émilie Heymans, Clara Hughes ou l'une ou l'autre des seize équipes de curling qui désirent former l'équipe olympique ont besoin pour connaître le succès. Chacune de ces quatre entraîneuses a compris cette réalité, et c'est pourquoi elles sont d'excellents exemples à suivre si l'on souhaite bâtir une relation entraîneuse-athlète efficace.

À propos de l'auteure



Penny Werthner, Ph. D., est professeure à l'École des sciences de l'activité physique de l'Université d'Ottawa; elle effectue des recherches dans les domaines des processus d'apprentissage propres aux entraîneurs, aux entraîneuses et aux athlètes, des enjeux auxquels sont confrontées les entraîneuses, de la préparation psychologique pour les entraîneurs, les entraîneuses et les athlètes (particulièrement dans le cadre des championnats du monde et des Jeux olympiques), du stress et de l'épuisement professionnel chez les entraîneurs et les entraîneuses, des valeurs et de l'éthique dans le sport et de l'utilisation de la rétroaction bioneurologique pour améliorer la performance des entraîneurs, des entraîneuses et des athlètes. Elle agit en outre à titre de consultante en

psychologie du sport et a œuvré auprès de nombreux athlètes, entraîneurs et entraîneuses nationaux, en plus de faire partie du personnel de sept équipes canadiennes des Jeux olympiques d'hiver et d'été entre 1988 et 2010. Lors des Jeux olympiques de 2004 et de 2008, Penny était la consultante en psychologie du sport de l'équipe canadienne. Chef de file et innovatrice du sport international et des questions touchant les femmes et le sport, Penny présente les tâches n^{os} 7, 8 et 17 du Niveau 4/5 du Programme national de certification des entraîneurs. Ancienne olympienne dans le domaine de l'athlétisme, elle a représenté le Canada sur la scène internationale de 1970 à 1981.