

## **L'enseignement des valeurs par l'entremise du sport : Un point de vue systémique offert par les entraîneures**

Par Jennifer Walinga

### **Introduction**

En 2009, lors de la conférence de la Western Academy of Management, une jeune fille de 15 ans a fait une présentation intitulée «*Ce qu'une fille qui joue au rugby peut enseigner aux dirigeants d'organisation*» devant un groupe d'universitaires. Elle a expliqué que la «mêlée» est une démonstration d'interdépendance car «nous ne pouvons pas nous battre sans nous soutenir les uns les autres», et elle a parlé du principe de «passer à celles qui suivent afin de créer un espace pour avancer», un concept que l'on doit mettre en pratique dans les efforts déployés pour favoriser une participation plus durable. En jouant au sein d'une équipe de garçons, elle a appris à «saisir les occasions d'affirmer mon leadership et mes compétences». Sa capacité à interpréter ces apprentissages ne lui est pas venue naturellement; sa mère l'a encadrée, l'a mise sur la piste qui lui a permis de suivre ses intuitions et l'a aidée à organiser ses idées. Qu'a-t-elle appris? Que le sport peut enseigner des valeurs et des compétences humaines qui sont utiles dans bien des situations, et pas uniquement sur un terrain de jeu, mais aussi que l'entraînement, la facilitation et la communication ont une incidence sur les avantages que l'on peut retirer du sport.

Parce que la participation au sport favorise l'acquisition de valeurs et de compétences humaines importantes, les Canadiens et les Canadiennes croient qu'elle contribue au développement de l'économie, de la santé, de la culture, de la morale et de la spiritualité dans l'ensemble de la collectivité (Mulholland, 2008). La participation au sport a cependant enregistré un déclin, baissant de 60 p. 100 entre 1992 et 2005 (Ifedi, 2008). L'un des principaux facteurs associés à ce déclin est qu'un nombre croissant de personnes sont préoccupées par l'importance de plus en plus grande qui est accordée à la victoire à tout prix dans le sport communautaire, ce qui cause l'érosion des valeurs sociétales positives (Decima, 2002). Les Canadiens et les Canadiennes souhaitent que le système de prestation du sport soit davantage conforme à ces valeurs afin que le potentiel du sport puisse être exploité (Sport pur, 2005).

Le rôle des entraîneurs et des entraîneures est essentiel pour que les athlètes acquièrent des compétences, des valeurs et des principes humains sains et avantageux pour la société par l'entremise du sport. Le présent article examine particulièrement les valeurs que les entraîneures mettent de l'avant, les stratégies qu'elles emploient pour transmettre ces valeurs à leurs athlètes et les situations concrètes dans lesquelles elles voient leurs athlètes mettre ces valeurs en pratique au-delà du sport. L'intérêt que nous portons aux entraîneures en tant qu'éducatrices axées sur les valeurs trouve sa source dans les tendances observées dans la société sur le plan du leadership; ces tendances prônent un accroissement de la collaboration, de l'interdépendance et de la participation, des qualités qui sont

peut-être davantage innées chez les femmes, que la culture conditionne habituellement à être «centrées sur les autres».

### **L'enseignement des valeurs par l'entremise du sport**

Des études récentes soulignent que la participation au sport peut favoriser l'apprentissage des valeurs, du caractère, du sens moral et des compétences humaines (Danish et coll., 2005; Hellison, 2003). D'autres recherches indiquent que la participation au sport est associée au bien-être psychologique, à un développement social positif et à une réussite scolaire et professionnelle accrue chez les jeunes adultes (Barber et coll., 2001; Brunelle et coll., 2007; Perks, 2007). Le sport est perçu comme une source appréciable de plaisir et de loisir, mais bon nombre de chercheurs et de chercheuses estiment en outre qu'il contribue à réduire la criminalité et la délinquance, à rassembler les gens, à inspirer la fierté dans la collectivité et à créer des traditions et une histoire locale riches de sens (Sport for Development, 2010).

Bien que la participation au sport ait la capacité d'enrichir la vie, elle peut aussi entraver le développement humain et social (Eccles et Barber, 2003; Hagger et Chatzisarantis, 2006; Scanlan et coll., 2005). La professionnalisation du sport a mis l'accent sur l'aspect économique au détriment de la promotion des valeurs clés (Decima, 2002). De plus, on observe une hausse des cas de tricherie, de la violence, des crises de colère à l'encontre des joueurs, des joueuses, des arbitres, des entraîneurs et des entraîneuses, des moqueries à l'endroit des joueurs et des joueuses, de la participation forcée des enfants, des abus, du harcèlement, des comportements inappropriés de la part des parents et de la culture de la victoire à tout prix (Decima, 2002; Sport pur, 2005). Somme toute, pour la plupart des Canadiens et des Canadiennes, le sport tel qu'il existe n'est pas le sport tel qu'il devrait être, et davantage d'initiatives d'éducation et de développement doivent être mises en œuvre pour que le sport se rapproche des valeurs sociétales de base, notamment le respect, l'accessibilité, l'équité, l'intégrité et la confiance.

L'une des principales théories sur lesquelles se fonde la recherche est que les entraîneurs et les entraîneuses et les dirigeants et les dirigeantes du sport sont les mieux placés pour assurer que le potentiel de la participation au sport soit pleinement mis à profit en vue d'enrichir le capital humain et social au Canada (Bales, 1998; Sport pur, 2005). Le présent article s'attarde principalement aux entraîneuses car il vise à examiner la proposition d'adopter un cadre de valeurs plus féminines afin de contrer la culture prédominante, et plus typiquement «masculine», de la victoire à tout prix dans le sport. Une méta-analyse\* des modèles de leadership selon le sexe a révélé que les dirigeantes féminines ont généralement une approche plus démocratique et participative que leurs homologues masculins, qui se tournent plutôt vers l'autocratie, le commandement et le contrôle (Eagly et Johnson, 1990).

*\*La méta-analyse est une méthode statistique qui consiste à mettre en commun les conclusions d'études indépendantes.*

Les problèmes que le sport connaît sur les plans de la participation et de la réputation découlent peut-être de la persistance d'une culture de dominance, d'individualisme et d'indépendance. Les entraîneuses peuvent proposer un cadre de valeurs différent qui laisse place à la collaboration, à l'interdépendance et à la démocratie. Werthner, Culver et Mercier (2010) posent la question suivante : «Si la voix des femmes n'est pas entendue et que les décisions sont prises sans tenir compte de leur expérience, comment le sport peut-il refléter un point de vue plus inclusif?» Alors que Werthner et ses collègues souhaitent qu'il y ait plus d'entraîneuses en général, le présent article, qui s'appuie sur des entrevues approfondies menées auprès de huit entraîneuses afin d'analyser comment elles envisagent

l'enseignement des valeurs grâce au sport, avance que les opinions de l'ensemble des femmes doivent être davantage exprimées dans le monde du sport. Ces entraîneuses travaillent dans les domaines du basket-ball, de l'aviron, de l'athlétisme, du soccer, du hockey sur gazon et de la natation, et elles œuvrent à différents niveaux du système sportif, notamment dans des écoles intermédiaires et secondaires et des universités.

### **Un point de vue systémique offert par les entraîneuses**

Plusieurs thèmes centraux ont émergé des entrevues :

- la vision du monde qui guide le cadre de valeurs des entraîneuses;
- les valeurs qu'elles s'efforcent d'enseigner par l'entremise du sport;
- les stratégies qu'elles emploient pour faciliter l'apprentissage de ces valeurs;
- le transfert de ces apprentissages dans des situations autres que sportives.

### **Vision du monde**

En décrivant les valeurs qu'elles s'efforçaient de transmettre grâce à leur pratique de l'entraînement, toutes les entraîneuses ont fait état d'une vision du monde déterminante qui régissait leur cadre de valeurs. Par exemple, les entraîneuses ont décrit le lien entre l'engagement vis-à-vis du sport et l'engagement par rapport à la citoyenneté. Comme l'a expliqué une des entraîneuses : «Si vous me montrez que vous voulez vous améliorer dans ce sport, vous me montrez aussi que vous voulez devenir une meilleure personne parce que le sport exige automatiquement des compétences et des valeurs comme le travail d'équipe, la volonté, le soutien, l'esprit d'initiative, le leadership et le respect, qui feront en sorte que vous soyez une bonne citoyenne et quelqu'un qui apporte une contribution à la collectivité [...].» Un exercice aide les athlètes à s'améliorer en apprenant ou en perfectionnant une habileté, mais il illustre aussi des valeurs de base comme le «soutien», la «communication» ou la «confiance». De la même façon, l'exercice en soi met en lumière ce qu'il faut faire pour être un «meilleur être humain» car il exige que les athlètes mettent leurs objectifs individuels de côté dans le souci de voir un autre joueur ou une autre joueuse, ou toute l'équipe, s'améliorer.

Une autre vision du monde partagée par plusieurs entraîneuses est l'idée de faire partie de quelque chose de plus grand. «Elles doivent réaliser qu'elles font partie de quelque chose de plus grand qu'elles. Oui, une personne doit marquer ce panier ou ce but, mais ce succès s'inscrit dans une série de succès qui ont été remportés sur le terrain ou sur la glace avant ce moment.» Une autre entraîneuse a mentionné l'importance de «comprendre le rôle et la valeur de chaque personne au sein de l'équipe», ce qui est lié à la notion plus large de la force que l'on peut trouver dans la diversité et l'unicité. Comme l'a si bien dit une entraîneuse : «Vous n'êtes pas toute seule maintenant, il y a toutes les autres.» L'application d'une approche systémique dans le sport exposerait explicitement le pouvoir qu'a le sport de favoriser le développement humain et social, et cela ferait en sorte que les responsables des politiques et des programmes aient la confiance et les informations nécessaires pour élaborer des programmes de sport et des ressources axés plus fortement et consciemment sur les valeurs.

### **Valeurs**

Les valeurs partagées par les entraîneuses étaient liées aux visions du monde collectivistes qu'elles nourrissent et comprenaient notamment la camaraderie, l'esprit d'initiative, la volonté, le soutien, la confiance, les rôles au sein de l'équipe, la diversité, la passion, la collaboration et le respect. Même si

toutes les entraîneuses n'ont pas mentionné les mêmes valeurs, le fil conducteur demeurait le point de vue systémique. Ainsi, la passion est une valeur importante qu'elles souhaitent transmettre, mais en tant que moyen de permettre à l'athlète de pratiquer son sport à long terme et, plus généralement, d'offrir un engagement et une contribution durables à l'équipe, et éventuellement à la société : «Il faut aimer le sport pour persévérer et faire de son mieux. Tout le monde gagne quand quelqu'un fait ce qui lui plaît et participe pleinement.» Les concepts de rôle et de travail d'équipe ont aussi été définis dans le contexte plus large du développement de la conscience communautaire :

*«Nous avons besoin de différents types de leadership; il n'y en a pas un qui soit meilleur que les autres, plus nécessaire que les autres, mais ils ont tous leurs avantages. Je crois que si [les athlètes] peuvent comprendre qu'en fin de compte, peu importe l'orientation qu'elles donnent à leur vie [...] elles peuvent contribuer [...] cela peut être une expérience enrichissante pour elles.»*

*«À mon avis, c'est la compréhension des rôles parce que cela s'applique à toutes les facettes de la vie, et nous pouvons nous trouver dans une situation, un milieu de travail ou un environnement familial et déterminer comment agir pour le mieux, pour nous et ceux et celles qui nous entourent.»*

Lorsque les entraîneuses ont décrit les valeurs qu'elles souhaitaient transmettre à leurs athlètes, le thème récurrent était que ces valeurs avaient en définitive pour but de bâtir une personne en vue de bâtir la société.

## **Stratégies**

Un thème communément soulevé par les entraîneuses est la reconnaissance et la mise en relief d'une compétence ou d'une valeur humaine lorsqu'elle est démontrée par l'athlète : «Je souligne délibérément le travail des athlètes qui n'ont pas fait le premier ou le dernier jeu décisif mais qui ont lancé le jeu dans le champ arrière et permis que ce jeu décisif, ce lancer ou ce but soit effectué.» Les entraîneuses profitent aussi des «moments propices à l'apprentissage» ou des «occasions inattendues» afin de mettre l'accent sur une valeur donnée qu'elles souhaitent enseigner ou de présenter un exemple de cette valeur. Pour tirer parti de ces possibilités, il est important que l'entraîneuse ait elle-même des valeurs de base et des objectifs qui sont clairement définis. Comme l'a fait remarquer Pasteur : «La chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés.» Cette connaissance des valeurs de la part des entraîneuses fait en sorte qu'elles peuvent saisir les occasions tout en tenant compte des différences entre les athlètes sur les plans de l'expérience, de l'âge et des besoins sociaux ou émotionnels.

## **Transfert**

Chaque entraîneuse a indiqué croire que son rôle consistait à préparer ses athlètes à vivre en société, à être des citoyens et des citoyennes et à contribuer à la vie communautaire. Elles estimaient toutes que leur travail était de doter leurs athlètes des habiletés qui permettent d'exceller dans leur sport, et aussi de celles qui permettent de «réussir sa vie» en tant que personne apportant sa contribution à la société. Il est essentiel de pouvoir communiquer avec les athlètes à titre d'éducatrice, d'amie de la famille ou de mentore lorsque leur scolarité ou leur participation au programme de sport est terminée si l'on souhaite que le transfert des valeurs s'opère dans leur vie. Une entraîneuse qui travaille dans une école secondaire a expliqué qu'elle parlait au téléphone et organisait des repas avec ses anciennes athlètes une fois que celles-ci avaient quitté le programme, et elle a mentionné que ces interactions lui

donnaient l'occasion de dresser des parallèles avec les compétences et les valeurs humaines que les athlètes avaient apprises et perfectionnées grâce au sport : «J'espère que les leçons que je leur enseigne [...] les aideront dans la vie. J'ai justement parlé à l'une d'entre elles à minuit et demi la nuit dernière. Elle a 21 ans maintenant!» Le transfert des valeurs ou l'établissement de liens entre celles-ci se produit habituellement dans des circonstances autres que le sport :

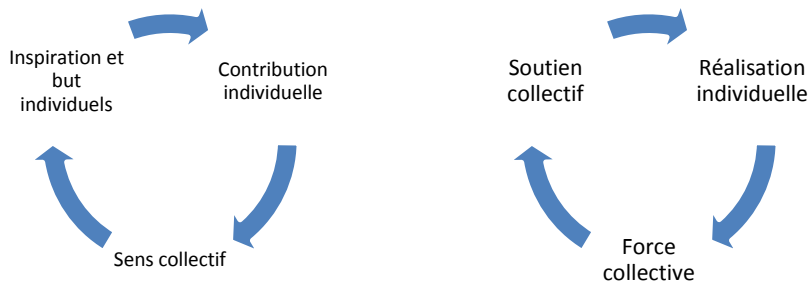
*«Je revenais à la maison en voiture avec ma fille, dont je suis l'entraîneuse, et je l'écoutais expliquer pourquoi elle avait si bien réussi une activité lors de son entraînement de basket-ball. Elle a fait remarquer que les autres filles étaient très nerveuses mais qu'elle avait été capable de rester calme et concentrée. Elle a dit : 'J'avais des papillons dans l'estomac mais je les ai juste laissé battre des ailes pendant que je me concentrais sur le panier.' J'ai pensé que c'était une occasion à saisir, et je lui ai demandé si elle pouvait utiliser cette habileté dans d'autres sphères de sa vie [...] elle a mentionné que c'était 'exactement comme un examen de maths!'"»*

Pour favoriser l'établissement de tels liens, il semble qu'il faille passer du temps avec les athlètes dans des circonstances autres que le sport, ou encore comprendre ou connaître la vie qu'ils et elles mènent à l'extérieur du programme de sport.

### Les valeurs de base du sport

Même lorsque les valeurs et les stratégies décrites par les entraîneuses étaient axées sur la personne, elles étaient liées au but plus général du «tout» et supposaient une relation et une interaction immanquables entre la personne et l'entité collective. Les cycles de l'interdépendance entre la personne et l'entité collective, ou le tout, sont illustrés à la figure 1.

Figure 1 : Cycles de l'interdépendance



L'équipe, c.-à-d. l'entité collective, est avantagée lorsque la personne est forte; en contribuant à l'entité collective, la personne trouve un but et un sens. L'entité collective soutient, et par conséquent rend possible, la poursuite de l'excellence individuelle de la personne selon un schéma cyclique et itératif. Bien que le sport communautaire soit généralement perçu comme un élément qui a une influence importante sur le développement des jeunes dans la société actuelle, nous serons privés des avantages que la participation au sport peut comporter et nous anéantirons le soutien social qui est donné au sport si nous n'apprenons pas à exploiter le potentiel que la participation au sport nous offre pour enseigner les compétences et les valeurs humaines. Pour les lectrices, les lecteurs et le système sportif dans son ensemble, les propos de ces entraîneuses sont une source d'information exceptionnelle qui permet de saisir à quel point il est important de privilégier une vision du monde systémique pour faciliter l'enseignement des valeurs par l'entremise du sport, et d'ainsi canaliser le véritable pouvoir en vue d'améliorer le développement humain et social.

## À propos de l'auteure



Après avoir enseigné l'anglais pendant 20 ans, Jennifer Walinga, Ph. D., a mis sa passion pour les communications et le sport au premier plan en entreprenant une maîtrise en leadership; son mémoire portait sur l'incidence des programmes de formation par l'expérience sur le rendement organisationnel. Elle a ensuite obtenu son doctorat en études organisationnelles à l'Université de Victoria, où elle a élaboré une méthode d'intervention fondée sur la résolution de problèmes nommée Integrated Focus qu'elle utilise avec des personnes et des organismes œuvrant dans divers domaines.

Elle a créé des interventions qui portent sur la communication, le changement et la performance en combinant des théories issues des sciences de l'organisation, de l'éducation et de la psychologie du sport. À titre d'animatrice, d'enseignante et de consultante, elle mise grandement sur les expériences qu'elle a vécues entre 1983 et 1992 alors qu'elle était membre d'équipes d'aviron canadiennes qui ont gagné l'or aux Jeux du Commonwealth, aux championnats mondiaux et aux Jeux olympiques. Elle est mère de trois enfants et joue un rôle actif dans les collectivités du sport et de l'éducation de Victoria.