

Histoires de transition : D'athlète d'élite à entraîneure professionnelle

Le sujet passe rapidement aux moyens d'attirer plus de femmes vers une carrière en encadrement sportif lorsque les entraîneures canadiennes se réunissent. L'absence marquée [comme entraîneures] des athlètes féminines de haute performance à la retraite cause une certaine consternation. Les athlètes féminines ont réalisé une part importante des grands exploits sportifs aux championnats du monde et aux Jeux olympiques de la dernière décennie. Comment pouvons-nous encourager un plus grand nombre d'entre elles à faire carrière comme entraîneure et comment pouvons-nous conserver celles qui ont décidé de franchir ce pas?



Julie Stegall

Convaincu que les femmes qui évoluent dans ce domaine sont les mieux placées pour répondre à ces questions, le [Journal canadien des entraîneures](#) s'est entretenu avec trois entraîneures - **Tanya Dubnicoff**, ancienne championne du monde de cyclisme de vitesse, **Kelly Hand**, ancienne championne du monde de laser radial, et **Julie Stegall**, ancienne athlète olympique de bosses - qui sont en train de se tailler une excellente réputation d'entraîneures à plein temps rémunérées. Comme vous le constaterez en lisant «Histoires de transition», il y a encore beaucoup de travail à faire avant que l'encadrement sportif d'athlètes de haute performance devienne un choix de carrière viable et enrichissant pour les nombreuses femmes dont l'expertise technique, l'expérience, l'engagement et la passion pourraient aider les athlètes du Canada. - Sheila Robertson

Avril 2003

Histoires de transition : D'athlète d'élite à entraîneure professionnelle

Par Sheila Robertson

Rares sont les obstacles qui empêchent les femmes de monter la hiérarchie de la plupart des professions au Canada de nos jours. Pourtant, il y a très peu de femmes dans les hautes sphères de l'encadrement sportif. Les entraîneures abandonnent la profession à un rythme alarmant, malgré les programmes de rétention.

Le bassin d'athlètes féminines talentueuses et productives semble être une source logique de main-d'oeuvre et pourtant, rares sont celles qui franchissent ce pas. De plus, les athlètes féminines qui décident de faire carrière comme entraîneure abandonnent souvent peu de temps après. Le système a perdu des entraîneures de grand talent au cours des dernières années, notamment **Bev Smith**, ancienne vedette de l'équipe nationale de basket-ball, **Mariann Domonkos**, couronnée championne de tennis de table à 10 reprises, et **Lori Sippel**, lanceuse vedette de softball. Découragée par le manque de financement du système canadien, Bev a accepté le poste d'entraîneure-chef de l'équipe féminine de son alma mater, l'université de l'Oregon, en 2001. Mariann a démissionné en 2002, après près de vingt-cinq ans comme entraîneure, dont plusieurs années comme entraîneure nationale, afin de relever de nouveaux défis. Quant à l'athlète olympique Lori, première entraîneure adjointe à l'université du Nebraska, elle fait carrière aux États-Unis car le Canada est incapable de lui offrir le même genre de poste.

La situation actuelle ne peut pas être expliquée simplement malgré les nombreuses théories avancées. Il est toutefois intéressant de constater que les femmes qui abandonnent l'encadrement sportif conservent toute leur passion pour le sport. La passion demeure un excellent facteur de motivation et contribue énormément à mitiger les situations déplaisantes et difficiles. C'est certainement le cas pour trois athlètes de haute performance qui viennent de franchir le pas vers l'encadrement sportif : **Tanya Dubnicoff**, **Kelly Hand** et **Julie Stegall**. Lorsqu'on connaît le passé, on se demande comment on pourra les inciter à rester.

Le **Journal** a tenté de le savoir en leur posant 11 questions. Bien que ces femmes ne se soient jamais rencontrées, leurs expériences, leurs philosophies et leurs objectifs comportent plusieurs similitudes et points communs, ce qui permet d'obtenir une image assez claire de leur situation.

Comment avez-vous pris la décision de devenir entraîneure?

Julie Stegall est entraîneure-chef de l'équipe de développement en bosses au service de Freestyle Ski Acrobatique (FSA). Elle a été membre de l'équipe nationale de 1990 à 1996, et elle a représenté le Canada aux championnats du monde de 1993 et 1995, et aux Jeux olympiques d'hiver de 1994. Elle a subi trois blessures graves en trois ans qui lui ont donné l'impression de stagner et l'ont obligée à commencer à envisager l'avenir. «J'ai commencé à penser à ce que je pourrais faire à part le ski de compétition, parce que j'avais toujours mal», dit-elle. «Je revenais au point de départ chaque année et je ne m'améliorais pas à cause de ma blessure.» Lorsqu'elle a eu vent d'une ouverture à l'Institut national de formation des entraîneurs - Calgary, elle a décidé de faire une demande. «Je n'avais pas fait tout ce que je voulais faire en ski de compétition - mon but n'était pas nécessairement de

remporter une médaille olympique mais j'aurais voulu gagner des médailles de Coupe du monde, et je ne l'avais pas fait. Je n'ai pas hésité à oublier mon rêve lorsque j'ai commencé à vouloir devenir entraîneure.»

L'athlète de Stittsville, en Ontario, a été acceptée à l'INFE en 1996 en raison de sa longue carrière en ski, ses années d'expérience comme entraîneure de l'équipe provinciale de l'Ontario et sa réussite du Niveau 3 du PNCE 3M, même si elle n'avait pas de diplôme universitaire.

Tanya Dubnicoff, cycliste de vitesse et porte-drapeau canadienne aux Jeux panaméricains de 1999 qui ont eu lieu dans sa ville natale de Winnipeg, a connu des débuts éclatants sur la scène internationale aux Jeux panaméricains de 1991, en réussissant la première de ses nombreuses grandes victoires. Cette détentrice de records a ajouté trois autres médailles d'or panaméricaines, deux médailles d'or des Jeux du Commonwealth, et une médaille d'or, d'argent et deux de bronze de Championnat du monde à son palmarès avant de prendre sa retraite après les Jeux olympiques de 2002. Elle a participé aux Jeux olympiques à trois reprises où son meilleur résultat a été une sixième place.

Sa première priorité a été de déménager à Chicoutimi, au Québec, pour quatre mois, afin d'apprendre le français. «Ce fut une excellente décision, dit-elle, parce que j'ai toujours voulu apprendre le français, mais j'ai surtout voulu rompre les liens et me séparer de tout ce que j'avais connu. Déménager de Calgary, où je vivais et m'entraînais depuis plusieurs années, m'a aidé à découvrir **qui** j'étais et non ce **que** j'étais. Personne ne me connaissait et j'ai aimé être une personne normale.»

À son retour à Calgary, Tanya a laissé savoir au Centre de cyclisme de Calgary, dont les bureaux sont situés à l'Anneau olympique, qu'elle voulait devenir entraîneure. Entre temps, elle a obtenu un emploi d'été comme entraîneure à l'Anneau olympique et a arrondi ses fins de mois en faisant du café chez Starbucks et en tâtonnant un peu dans une entreprise de café. «J'ai adoré ça. Le café est une de mes passions.» On lui a finalement offert un poste à l'Anneau olympique où elle travaillerait à temps partiel comme entraîneure et s'occuperait également de communications et des services aux athlètes. Avoir un objectif est essentiel pour que la transition se fasse en douceur. «Lorsqu'on met fin à sa carrière d'athlète, c'est la déroute car on n'a plus de sentiment d'enrichissement. On ne quitte pas un emploi ordinaire à la fin de la journée en se disant : 'J'ai franchi un pas de plus vers le podium!'. C'est un changement radical. Il faut surtout comprendre et se rappeler que la vie est différente et qu'il faut trouver ce sentiment d'enrichissement ailleurs.» Tanya, qui en est à sa deuxième année comme entraîneure, occupe un poste à plein temps «extraordinaire» où elle travaille avec 18 athlètes dans le cadre d'un programme d'élite junior.



Kelly Hand

Kelly Hand est l'entraîneure nationale de l'équipe canadienne de voile. Les faits saillants de sa carrière, qui s'est déroulée dans les années 1990, ont été ses victoires au laser radial aux Jeux panaméricains de 1999 et aux championnats du monde. Ces exploits ont été précédés de nombreuses déceptions, dont son incapacité à se qualifier pour les Jeux olympiques de 1996, ce qu'elle attribue à un manque d'encadrement de qualité. «J'ai été dévastée car j'estimais que j'étais meilleure que je ne l'étais en réalité. Une entraîneure ou un entraîneur aurait pu me remettre les pieds sur terre et m'informer de la réalité de ma situation», dit-elle. Elle a mis sa carrière en voile en veilleuse et a décidé de concentrer ses énergies à obtenir un baccalauréat spécialisé en études contemporaines et en histoire à l'Université de Dalhousie, à Halifax.

Kelly a consacré une part importante de sa carrière sportive à l'encadrement sportif même si elle n'avait jamais envisagé de devenir entraîneure. Elle a pris cette décision car elle avait besoin d'argent pour réaliser ses rêves athlétiques. Les bateaux de classe féminine en solo coûtent de 10 000 \$ à 12 000 \$. Elle a réussi à s'acheter le sien en obtenant un prêt de l'Association de voile du Manitoba, en travaillant comme serveuse et comme constructrice de bateaux, en encadrant les jeunes et en animant des séminaires de fin de semaine dans sa province natale du Manitoba - elle est née à Carman - et en Nouvelle-Écosse. À l'été 1997, elle a obtenu un emploi d'été comme entraîneure de l'équipe provinciale de voile du Manitoba, qui s'entraînait à Gimli, sur le lac Winnipeg. «Mon compte en banque était à sec et je devais gagner de l'argent. J'ai donc mis ma propre carrière en veilleuse et passé mon été à travailler comme entraîneure afin de gagner suffisamment d'argent pour pouvoir reprendre ma place au sein de l'équipe nationale.»

Son travail comprenait aussi l'encadrement de l'équipe du Manitoba aux Jeux du Canada en collaboration avec **Kelly McCaig**, ancienne membre de l'équipe nationale de planche à voile, qui serait son adjointe. Elle a des sentiments mitigés lorsqu'elle se rappelle cette expérience. «Pour une raison que j'ignore, on me confie rapidement d'importantes responsabilités, et je relève bien les défis. J'ai bien aimé encadrer l'équipe des Jeux du Canada car nous nous sommes bien amusées, mais j'ai l'impression d'avoir fait mon travail à l'aveuglette. Je n'ai pu passer qu'un mois avec l'équipe avant les Jeux, et elle n'a pas obtenu le même succès que les équipes qui l'ont précédée, même si elle a travaillé sans relâche. Avec le recul, je me rends compte que, comme athlètes, nous avons fait confiance à nos instincts, et nous avons donné à l'équipe ce que nous aurions aimé recevoir et ce dont nous aurions eu besoin, ce qui a été une bonne chose. Certains parents ont mis ma compétence en doute parce que je n'avais que 22 ans, ce qui m'a mis beaucoup de pression sur les épaules.»

Kelly a remporté le championnat national pour la première fois au cours de l'automne qui a suivi. Elle attribue son succès aux compétences qu'elle a acquises en observant et en travaillant avec l'équipe du Manitoba. «Certains fondements de la voile, surtout la tactique, sont abstraits. Il faut penser en angles et évaluer l'état de l'eau et les conditions de vent; c'est un travail très cérébral que je n'ai jamais réussi à maîtriser. J'ai eu du succès comme athlète parce que j'étais forte et motivée, mais je n'ai jamais été à la hauteur sur le plan de la réflexion jusqu'à ce que j'acquière de l'expérience comme entraîneure.» Cette victoire au championnat national lui a obtenu une place au sein de l'équipe nationale et un appui financier de la part de l'Association canadienne de yachting (ACY) et de Sport Canada, ce qui lui a permis de concentrer ses efforts sur ses études et la voile.

À son retour à Dalhousie, Kelly a été sollicitée par quatre athlètes des équipes masculine et féminine de couple qui lui ont demandé de prendre une année de congé afin de les aider à se qualifier pour les Jeux olympiques de 2000. La dernière épreuve de qualification a eu lieu au lac Balaton, en Hongrie, 11 mois après le début de son contrat. Aucune équipe n'a réussi la norme olympique. En fait, la régata a été un désastre. «Ce fut un échec sur toute la ligne. Il n'y avait pas de vent, les athlètes ont capoté, et je n'ai pas réussi à contrôler la situation.» Après cette expérience, elle a accepté d'autres contrats d'encadrement sportif, dont un contrat avec **Beth Calkin**, son ancienne partenaire d'entraînement, qui s'était mérité la seule place au sein de l'équipe olympique. «Cela a mis fin à mon rêve olympique, et j'en ai profité pour aussi mettre fin à ma carrière d'athlète.» Kelly a entraîné Beth tout au long de l'été 2000, elle l'a accompagnée à Sydney à titre d'entraîneuse, et elle est ensuite retournée à l'université où elle a finalement terminé ses études en octobre 2001. Entre temps, elle a été nommée entraîneuse nationale.

Avez-vous été encouragée pendant votre transition?

Le mentorat n'a pas joué un rôle important dans le lancement de la carrière de ces trois entraîneuses. Seule l'association nationale de sport de Kelly lui a proposé de suivre cette voie. Comme elle était championne du monde et des Jeux panaméricains de 1999, elle était bien connue au sein de l'ACY, qui appuyait son choix de devenir entraîneuse et qui lui a même refilé quelques contrats. Rien n'avait été dit officiellement, mais elle sentait qu'on la préparait afin de lui confier des responsabilités plus importantes. Elle a toutefois été surprise d'être nommée entraîneuse de l'équipe nationale à l'âge de 26 ans. **Ken Dool**, directeur de la haute performance, a joué un rôle déterminant dans cette nomination. «Ken m'a toujours donné un solide appui. Il estimait que l'association devait regarder vers l'avenir et ne pas s'arrêter au fait que j'étais jeune et que j'étais une femme.»

Julie voulait à tout prix éviter le fossé entre sa retraite et le début de sa carrière d'entraîneuse. Elle a donc commencé à préparer le terrain pour son acceptation à l'INFE sans aide de l'extérieur. Elle n'avait pas été une athlète agressive. Ses points forts avaient été sa passion et sa technique, deux qualités qu'elle se savait capable de transmettre à de jeunes athlètes, et un intérêt marqué pour la biomécanique et la physiologie. «La découverte des cours de l'INFE m'a vraiment motivée à faire carrière en encadrement sportif. Par la même occasion, j'obtiendrais une formation académique que je n'avais jamais pu obtenir auparavant en raison de mes nombreux voyages.» Elle était prête pour la retraite lorsque le moment est venu. «J'ai reconnu que je n'avais pas atteint mes objectifs, et je l'ai accepté. La transition n'a pas été négative car je me concentrais déjà sur l'étape suivante. Le changement peut être extrêmement difficile lorsqu'on ne s'y est pas préparé.»

Tanya dit que sa transition à l'encadrement sportif s'est avérée la solution la plus facile. «Je me suis encouragée et je n'ai pas trouvé la transition difficile : je connais le cyclisme. J'apprends beaucoup, et qui sait ce que la vie me réserve? La vie est une question de défis, d'efforts et de rêves, et, si je suis incapable de trouver ce que je cherche ici, j'irai voir ailleurs. Entre temps, je suis très bien. J'adore travailler avec ces athlètes. Est-ce que j'en ferai une carrière pour la vie? Je vais continuer à m'impliquer à un niveau ou un autre, c'est certain.»

Avez-vous suivi des cours du PNCE 3M pendant que vous étiez athlète?

Kelly travaille très fort, actuellement, à l'obtention de son Niveau 4/5 du PNCE 3M. «J'ai été catapultée à ce poste, ce qui m'oblige à suivre les cours lorsque le temps me le permet. Comme je voyage sans arrêt, je ne peux pas suivre des cours à l'INFE de façon régulière.»

En tant que diplômée de l'INFE, Kelly a déjà terminé les cours de Niveau 4 et certains cours de Niveau 5 du PNCE 3M. Elle a terminé le Niveau 2 de l'Alliance des moniteurs de ski du Canada et le Niveau 1 de la Fédération des entraîneurs de ski du Canada lorsqu'elle était athlète. «L'encadrement sportif m'intéressait déjà, mais j'ai suivi les cours afin de gagner ma vie, car j'en avais sérieusement besoin. Les entraîneurs et les entraîneuses sont rémunérés.»

Tanya s'est empressée d'obtenir son Niveau 3 du PNCE 3M après son embauche. Cela n'a pas été facile car le temps pressait et le seul cours offert se donnait à Ottawa, où elle a habité pendant la durée du cours. Bien qu'elle comprenne et qu'elle accepte la nécessité de former les entraîneurs et les entraîneuses, elle estime que l'expérience pratique et l'affiliation avec le réseau et les ressources de l'Anneau olympique sont plus utiles. «Il y a des spécialistes des sciences du sport à l'université et dans ses centres de haute performance, et il y a aussi beaucoup d'entraîneurs et d'entraîneuses d'expérience - il y a beaucoup de gens avec qui on peut parler de toutes sortes de sujets comme les signes de la boulimie, la représentation des sexes, la sexualité et autres sujets qui ne sont pas abordés au Niveau 3. Je ne veux pas dire que j'ai besoin d'un guide, mais les entraîneurs et les entraîneuses doivent avoir une expérience de la vie, sinon ils risquent de manquer le bateau.»

Êtes-vous une émule consciente de votre propre entraîneur ou entraîneuse?

Fait quelque peu surprenant, aucune des trois entraîneuses n'a trop subi l'influence de son entraîneur ou entraîneuse lorsqu'elle a développé sa propre méthodologie et sa propre philosophie dans le domaine de l'entraînement.

Julie a été formée par deux entraîneurs et une entraîneuse - **Peter Judge, Steve Desovich** et **Lisa Downey** - et elle s'est surtout préoccupée de savoir si elle était en accord ou en désaccord avec leur philosophie de l'encadrement sportif. «Je ne les ai pas observés de l'oeil d'une future entraîneuse ni en me demandant ce que je pourrais utiliser chez eux.» Elle voulait surtout décider de sa position morale sur des questions qui lui tenaient à coeur. Le ski acrobatique était un sport relativement jeune, à l'époque, et FSA était encore en train d'établir ses critères de sélection. «Les athlètes d'un sport individuel sont d'accord ou en désaccord avec le processus de sélection, et ils essaient de garder l'esprit ouvert pendant que vous établissez votre position morale. Je me suis toujours beaucoup intéressée à l'aspect moral et à essayer de trouver des moyens de créer de meilleurs critères de sélection.»

L'athlète se doit d'analyser les points forts et les points faibles de son entraîneur ou entraîneuse, et d'y repérer ce qui lui convient le mieux. «Il y a certains traits que l'on adopte et d'autres qu'on laisse tomber», dit Tanya. «Il faut comprendre ce qui nous plaît et ce qui ne nous plaît pas chez notre entraîneur ou entraîneuse. Est-ce parce que l'on a de la difficulté à faire ce qu'il enseigne ou est-ce parce que l'on refuse d'admettre que c'est trop difficile? Une fois que l'on a répondu à ces questions, on peut ensuite décider si l'information nous est utile ou non.»

Kelly n'a jamais passé beaucoup de temps avec seulement un entraîneur ou une entraîneuse. Plusieurs personnes l'ont soutenue et l'ont encouragée. «Les entraîneurs et entraîneuses ont été nombreux à se succéder, et il y a eu plusieurs personnes qui ont influencé ma carrière d'athlète. Je n'ai pas eu un seul individu qui m'a suivie tout au long de mon développement. Nous n'avions pas beaucoup d'encadrement sportif lorsque j'étais athlète. Ce n'est pas comme aujourd'hui. Il n'était pas rare que l'on arrive à non fins sans aide.»

Que contribuez-vous à l'encadrement sportif en tant qu'ancienne athlète de haute performance?

À l'instar de nombreux et de nombreuses athlètes à succès qui sont devenus entraîneurs et entraîneuses de haute performance, Tanya, Kelly et Julie insistent pour dire que l'expérience est un atout inestimable.

Tanya dit que son expérience lui donne de la crédibilité. «Je l'ai fait. Je ne me contente pas de rester en coulisse à raconter n'importe quoi. J'étais là. Je sais ce que c'est que de lutter. Lutter fait partie du développement de l'athlète, et si vous croyez que ça va être facile, abandonnez tout de suite.» Elle ajoute du même souffle que l'absence d'expérience comme athlète n'empêche pas nécessairement une entraîneuse d'avoir du succès. «Un des meilleurs entraîneurs avec lesquels j'ai travaillé n'avait jamais fait d'athlétisme de sa vie et pourtant, il était entraîneur en athlétisme. Il avait beaucoup de facilité à penser au côté mécanique et à appliquer les principes de la mécanique à mon sport, ce que je comprenais bien.» L'essentiel, à son avis, est de jumeler la perspicacité à la compréhension des forces et des faiblesses de chaque athlète. «Il faut parfois pousser lorsque l'athlète n'en a pas envie, et connaître le point critique où l'athlète va percer ou dégringoler. Je suis prête à prendre le risque, même si je dois y consacrer plus d'énergie.»

Kelly dit qu'elle entretient des liens étroits avec ses athlètes parce qu'elle a environ le même âge et la même expérience qu'eux et elles. Favorisant une approche égalitaire, elle travaille fort à apprendre à les connaître sur le plan individuel car elle estime que ces connaissances l'aideront à leur faire donner le meilleur d'eux-mêmes et d'elles-mêmes. Incertaine de ce qui se produira lorsqu'elle sera plus vieille, elle profite actuellement du fait d'être «sur la même longueur d'onde que les athlètes et de savoir ce qu'ils et elles ressentent et vivent, car je vivais la même chose qu'eux, il n'y a pas si longtemps. C'est une approche axée davantage sur la psychologie du sport que sur l'expertise technique.» Bien qu'elle possède de vastes connaissances comme navigatrice solo, Kelly précise qu'être responsable de 13 classes l'empêche d'être une experte technique dans tous les aspects de la voile. Elle concentre plutôt ses efforts à l'enseignement de la base. «Je crois en l'importance des fondements. Lorsque j'ai besoin d'une expertise technique, je trouve alors l'argent pour aller chercher les gens ou la ressource qui fourniront l'information nécessaire. Ce principe donne de bons résultats avec les groupes centraux d'entraînement que nous avons formés pour la première fois. Nous ne pouvons pas nous permettre de faire appel à des spécialistes pour des athlètes individuels. Les athlètes qui veulent profiter de ce genre de formation doivent être prêts et prêtes à travailler ensemble et à s'engager à faire ce qui convient le mieux à l'équipe canadienne, ce qui n'est pas facile à faire dans un sport individuel où les athlètes s'affrontent les uns les autres pour décrocher des places en compétition internationale.»

Julie puise dans sa vaste expérience en Coupe du monde et aux Jeux olympiques acquise au cours de ses six années au sein de l'équipe nationale. «Les athlètes qui me sont confiés n'ont pas encore acquis d'expérience internationale. Je leur transmets donc l'expérience que j'ai acquise à participer à 14 épreuves en quatre mois à chaque saison. Je mets l'accent sur les choses qui étaient extrêmement importantes pour moi lorsque je voyageais, comme par exemple la nutrition et le décalage horaire.»

Quels impacts importants avez-vous eus?

Comme tous les jeunes professionnels et toutes les jeunes professionnelles, ces trois entraîneurs débordent d'enthousiasme, d'énergie, de confiance, de dévouement et d'idées fraîches, et possèdent la volonté de changer les choses de même qu'une bonne éthique de travail.

Le concept du groupe central d'entraînement et sa composante connexe, la centralisation, sont des nouveautés à la voile. Kelly en voit un bel exemple de «grandes et nouvelles idées en encadrement sportif», qu'elle contribue à l'équipe. «Je travaille avec plusieurs personnes que je connais depuis longtemps et avec lesquelles j'entretiens des liens d'amitié. Ces personnes doivent avoir assez confiance en moi pour déménager à Kingston, en Ontario, pour travailler avec moi. L'an dernier, 12 des 47 membres de l'équipe nationale ont pris cette décision.»



Kelly Hand

Ken Dool s'occupe de toute la paperasserie reliée à la haute performance de même que des négociations avec Sport Canada et le Comité olympique canadien, ce qui permet à Kelly de consacrer tous ses efforts à l'encadrement sportif. «Ken a insisté pour que les choses se passent de cette façon dès que j'ai été embauchée. Il m'a éloignée des tâches administratives afin que je me consacre entièrement aux athlètes. Je suis très chanceuse. Ce genre de poste peut être un plaisir ou un calvaire. Ça dépend du patron. Ken et **Marianne Davis**, notre directrice administrative, me donnent tout l'espace nécessaire pour grandir. Ils savent que j'apprends encore, et ils me soutiennent à tous les points de vue. Ils me donnent la force de prendre les décisions difficiles.»

La première tâche que Julie s'est donnée à son embauche - au poste d'adjointe en 1998 et au poste d'entraîneuse-chef en 2001 - a été d'évaluer les forces et les faiblesses du programme, et de décider où et comment l'améliorer. Les principaux changements ont été le prolongement de l'entraînement hors-saison de 12 à 63 jours, et l'ajout d'un plus grand nombre de stages d'entraînement. Elle est aussi très ouverte avec ses athlètes sur la structure du programme et le volet politique du sport, car elle estime que c'est important. «Les protocoles de sélection n'étaient pas connus à l'époque où je faisais de la compétition et ce, même lorsque j'étais

entraîneure adjointe. Les athlètes ignoraient ce qu'il fallait faire exactement pour être admissibles à un appui financier et se qualifier pour les équipes. Je me suis promis d'être ouverte et honnête à ce sujet.» Aujourd'hui, les athlètes de ski acrobatique reçoivent un guide qui leur explique ce qui doit être fait pour être admissibles à un appui financier de Sport Canada et de FCA, se qualifier pour les équipes de championnat du monde et des Jeux olympiques, et se tailler une place au sein des équipes de la Coupe du monde et de développement. Ce guide et beaucoup de communications ouvertes permettent aux athlètes de demander aux entraîneurs et aux entraîneuses de leur dire exactement ce qu'il faut faire pour réaliser leurs rêves. «Tout cela n'existait pas lorsque j'étais athlète. Il y avait des murs entre les athlètes et les entraîneurs et entraîneuses, et entre les athlètes et l'association, et cela créait un environnement malsain. Je suis franche et honnête avec mes athlètes, sur la piste et sur papier. Je leur répète que c'est une question d'affaires, de les mener à la Coupe du monde et d'en faire les meilleurs skieurs et skieuses de bosses au monde. Cela n'a rien à voir avec la personnalité. Je crois que mon approche aide à créer des relations plus ouvertes et plus positives.»

Tanya était connue pour son énergie, son enthousiasme et sa motivation lorsqu'elle était athlète. Elle possède les mêmes qualités en tant qu'entraîneure, en plus d'un bon œil pour repérer le talent. Elle présente une image réaliste du succès auquel peut mener un travail acharné. «Je leur dis : 'Ce sera extraordinaire et merveilleux. Vous allez avoir la peur de votre vie mais c'est une bonne peur - ça fait partie de l'expérience. Ce sera difficile, car rien n'est facile.' Les athlètes semblent avoir confiance en mon jugement, ce qui est une bonne chose.» Évaluer le potentiel n'est pas facile, surtout lorsque l'entraîneure est responsable de 18 athlètes, comme c'est le cas pour Tanya. Elle propose que les cours du PNCE 3M accordent plus d'importance à l'évaluation. «Lorsque j'ai entendu **Danièle Sauvageau** dire, à la conférence Leadership sportif 2002, que tout ce qui avait trait à l'équipe féminine olympique de hockey sur glace était mis par écrit, que toutes les joueuses connaissaient toutes leurs responsabilités, j'ai pensé : 'Que c'est brillant !'. Je veux être capable de dire à mes athlètes : 'Voici la situation actuelle et voilà l'objectif. C'est à vous d'y arriver.' Il incombe à l'athlète de faire le travail nécessaire.»

Avez-vous des modèles chez les entraîneurs et les entraîneuses? Vous voyez-vous comme modèle?

De nos jours, les modèles jouent un rôle essentiel sur le plan du développement personnel et de la croissance professionnelle. On dit que cela dépend des gens que l'on rencontre.

Julie lit des biographies d'entraîneurs et d'entraîneuses pour y trouver de l'inspiration et des idées, et, bien qu'elle ait fait la connaissance d'excellents entraîneurs et d'excellentes entraîneuses tout au long de sa carrière, elle n'attribue à aucune de ces personnes le rôle de modèle. «Si je trouve quelque chose qui peut aider mes athlètes, dans mes lectures ou dans mes rencontres, je n'hésiterai pas à l'intégrer à mon encadrement. Je ne refuse aucune occasion qui pourrait nous mener au succès.» Par contre, en général, elle préfère réaliser sa propre vision, la décortiquer et trouver le meilleur moyen d'obtenir des résultats. Quelle est sa vision? Mener ses athlètes aux finales de la Coupe du monde, les préparer pour les Jeux olympiques de 2006 et 2010, et décrocher un des postes tant convoités d'entraîneure pour les Jeux olympiques de Turin en 2006.

Julie croit en l'importance de donner l'exemple aux athlètes, et elle prend ce rôle très au sérieux. «Je donne l'exemple, c'est certain. Lorsque les athlètes doivent s'échauffer à 7 h, je m'échauffe avec mon groupe. Je mange bien - nous n'arrêtons jamais dans les restaurants de bouffe rapide lorsque nous voyageons, nous faisons un meilleur choix - et j'achète des aliments nutritifs. Les athlètes respectent les philosophies que je prône, ce qui fait de moi un modèle, que ça me plaise ou non. Les athlètes sont très impressionnables à cet âge, surtout lorsqu'ils et elles mettent leur cœur et leur âme entre vos mains. Plusieurs athlètes vous confient leur tête et leur corps, et vous donnent le mandat de faire ce que vous pouvez faire pour qu'ils excellent.»

Tanya aussi a été impressionnée par les co-présentateurs de Danièle à la conférence Leadership sportif 2002, à savoir **Sheilagh Croxon**, ancienne entraîneure-chef de l'équipe nationale de nage synchronisée, et **Brian Richardson**, entraîneur-chef à l'aviron, qui se sont entretenus avec les délégués et déléguées de motivation, de dévouement et de succès. «Ce fut un plaisir de les entendre tous les trois.» Bien qu'elle ne se voie pas comme un modèle, elle n'est pas réfractaire à l'idée d'être considérée comme un modèle. «J'essaie tout simplement d'être honnête. C'est comme des ondes, de bonnes ondes, il faut être entouré de bonnes ondes. Il ne faut pas se mêler des affaires des autres; il faut être gentille, et la légende persistera.»

Ken Dool est un modèle pour Kelly, en raison de son expérience comme entraîneur et du fait qu'il a mené **Richard Clarke** au premier rang mondial dans la catégorie Finn. «Ken a fait un travail remarquable. Il a réussi à maintenir un équilibre, à garder les choses en perspective et à toujours suivre la bonne voie. Il ne se laisse pas emporter par les choses qui se passent autour de lui et ne se laisse pas influencer par la politique. Il fait ce qu'il doit faire, et c'est tout.» Tous les entraîneurs et entraîneuses internationaux de voile dont elle admire la technique et la philosophie ne se compliquent pas la vie. «La simplicité est très encourageante.» Elle s'efforce de suivre leur exemple en ramenant le sport de la voile à cinq catégories fondamentales dont il faut s'occuper une à la fois, une étape à la fois, en préparant le terrain comme une carte routière. «La voile peut devenir compliquée et accablante. Cette approche élimine la complexité du sport et rend les problèmes plus faciles à comprendre pour l'athlète.» Tout comme Tanya, elle admire Sheilagh et Danièle. Ses autres modèles sont la psychologue de sport **Penny Werthner**, et **Dru Marshall**, ancienne entraîneuse de l'équipe nationale de hockey sur gazon. «J'ai rencontré énormément de femmes remarquables lors de la séance de réflexion Les entraîneuses du printemps dernier (voir le numéro d'octobre 2002 du Journal). Ce fut extraordinaire.»

Kelly sait qu'on la considère comme un modèle, mais elle se voit tout autrement, du moins pour l'instant. «J'en suis encore à l'étape où je me tourne vers les autres. Je sens que j'apprends énormément comme entraîneuse. Le sport a été une source de confusion pour moi pendant longtemps, jusqu'en 1999, lorsque j'ai connu la victoire aux Jeux panaméricains et au championnat du monde, et que j'ai été réellement satisfaite de mon niveau. Je n'ai pas encore fait ce lien comme entraîneuse.»

Quels sont vos plus grands défis comme entraîneuse?

Les entraîneuses vivent dans un environnement complexe où les responsabilités sont immenses, et doivent donc relever d'importants défis. La nature de ces défis et la façon de les relever varient d'une entraîneuse à l'autre.



Tanya Dubnicoff

Tanya a connu une longue et illustre carrière, mais elle se demande parfois si elle possède suffisamment de connaissances. «Je me demande tout le temps si je fais la bonne chose. Il faut faire ce que l'on a appris et suivre la réaction des athlètes. Écouter les athlètes est très important. Je leur parle, je leur pose des questions, et ils et elles doivent me répondre autrement que par «non» ou «ça va». Je vais plus en profondeur car je dois obtenir de la rétroaction pour connaître les effets de mon programme. Ce n'est pas difficile de les faire parler. Il suffit de poser les bonnes questions.»

Pour Kelly, le travail de l'entraîneuse est peu défini, il comporte une multitude de zones grises et il ne suit pas un cadre établi. «Mon plus grand défi est de savoir si je fais la bonne chose, et je n'en suis pas toujours certaine. Tout va bien, en général, lorsque je me fie à mes instincts.» Ayant Ken comme mentor, elle a quelqu'un de fiable vers qui se tourner. Par contre, lorsqu'elle est à l'autre bout du monde, elle doit se fier à elle-même, ce qui peut être déconcertant pour une jeune entraîneuse.

On lui a aussi déjà demandé si elle était une «véritable» entraîneuse, et elle ne sait pas si c'est parce qu'elle est jeune ou qu'elle est une femme. «Certaines personnes ont des idées préconçues de ce à quoi ressemble une entraîneuse ou un entraîneur, et je ne corresponds pas à ce modèle. Certains parents ont dépensé beaucoup d'argent à payer les services d'un entraîneur personnel alors qu'ils auraient pu profiter de mes services. Je les comprends, la plupart du temps, même si je ne suis pas du tout d'accord avec eux. Ça ne me déplaît pas de ne pas être leur premier choix et d'avoir à faire mes preuves, car je n'ai pas encore fait mes preuves à mes propres yeux. Je sais que je ne suis pas encore arrivée là où j'arriverai un jour. C'est trop tôt.»

Les choses s'améliorent, mais Julie s'est longtemps battue avec des parents et des athlètes qui ne comprennent pas les critères de sélection. «Ils utilisent leurs propres perceptions et se plaignent pour leur fils, leur fille ou eux-mêmes. Ils doivent comprendre que lorsque l'association fait sa sélection, elle le fait dans le but de former la meilleure équipe qui soit.» Elle doit aussi composer avec les athlètes qui abandonnent le sport pour profiter des récompenses financières de skier dans les parcs de pistes, des récompenses qui peuvent atteindre 10 000 \$ à 20 000 \$ par épreuve par opposition aux dépenses de suivre son rêve olympique, où la rémunération est nulle.

Que voulez-vous réaliser comme entraîneure?

Kelly, Tanya et Julie ont des objectifs bien définis pour leur carrière d'entraîneure, et elles ont toutes une idée très claire de ce qu'elles veulent contribuer à l'encadrement sportif.

Outre l'objectif évident de mener l'équipe nationale au succès international, Kelly veut attirer plus d'entraîneurs et d'entraîneures au sport de la voile. Elle attribue sa progression personnelle à l'absence d'entraîneurs et d'entraîneures qualifiés dans les années 1990, une période au cours de laquelle les athlètes devaient se tourner vers leurs amis et amies pour obtenir des conseils. «Mon développement s'est fait en mode accéléré car il n'existait aucun bassin d'entraîneurs et d'entraîneures bien formés. Les entraîneurs et entraîneures étaient très rares.» Elle estime que la formation doit cibler tous les entraîneurs et entraîneures, du niveau club jusqu'à la haute performance. L'écart entre l'instruction et la course est une des raisons qui explique la rareté de cette ressource. «Nous avons perdu beaucoup d'athlètes talentueux parce qu'ils et elles ont d'abord connu le côté récréatif de la voile - qui jouit d'une excellente réputation au Canada - et que très peu d'efforts ont été faits pour leur faire connaître la course et l'équipe nationale, qui sont les destinations ultimes pour ces athlètes.»

Les objectifs à court terme de Kelly sont d'atteindre la norme du Comité olympique canadien et d'obtenir des places au sein de l'équipe olympique de 2004 pour les navigateurs solos, en couple et de planche à voile. Cet objectif ne pourra être réalisé au Canada que lorsque ses athlètes s'entraîneront au même niveau que leurs adversaires. «Plusieurs autres pays se laissent emporter par leurs programmes d'envergure bien financés, et c'est sans doute pour cette raison que nous avons l'impression que nos performances sont à la baisse, ces temps-ci. Nos athlètes sont beaucoup plus professionnels qu'avant et nous avons des entraîneurs et des entraîneures, mais, comme tous les autres sports, nous essayons de nous remettre des coupures budgétaires. Mon défi consiste à être une des personnes responsables de cette reconstruction, et c'est énorme parfois.»

Tanya aime les résultats mesurables. «Je veux pouvoir vivre une série d'événements, et voir mes athlètes progresser et réussir. Ça peut prendre un an ou ça peut prendre quatre ans, selon les athlètes.» Gagner n'est pas son seul objectif, mais c'est un but important. «Je n'ai rien contre les athlètes qui veulent tout simplement s'amuser. Ils et elles ne sont pas dans le bon programme, c'est tout! Les résultats sont importants au niveau où je travaille.»

Julie vise les Jeux olympiques de 2006 à Turin même si elle sait qu'il peut se passer beaucoup de choses d'ici là. «C'est mon objectif, surtout en raison des athlètes que j'ai développés. Je veux être avec eux et elles et les voir faire de leur mieux.» Ses nombreux voyages et leurs conséquences sur sa vie familiale constituent les principaux obstacles à la réalisation de cet objectif. Son mari, **Rafael Guembes**, comprend le problème mieux que quiconque car il est lui aussi entraîneur de ski acrobatique, mais le problème n'en demeure pas moins réel. «Cette année, nous serons à Whistler pendant près de six semaines, à la maison pendant trois semaines, et de nouveau à Whistler pendant trois semaines, à la maison pendant deux semaines et au stage d'entraînement pendant près de quatre semaines. Vient ensuite la période de compétition, et c'est pire - à l'extérieur pendant quatre semaines, à la maison pour cinq jours à Noël, à l'extérieur pendant cinq semaines, à la maison pendant deux jours, à l'extérieur pendant trois semaines, à la maison

pendant cinq jours, à l'extérieur pendant quatre semaines et enfin, à la maison pour quatre semaines au printemps, à la fin de la saison.»

De quoi avez-vous besoin pour poursuivre votre carrière d'entraîneure?

L'avenir de Tanya comme entraîneure dépend beaucoup de ses évaluations personnelles. «Bien qu'il soit tôt dans ma carrière pour donner une réponse définitive, je sais que je vais tenir compte de ma croissance, de ce que j'ai appris et de ce qui me reste encore à apprendre.»

Outre l'acquisition d'une nouvelle embarcation pour entraîneure, Kelly dit que l'appui de l'ACY est essentiel à son succès au travail. «Je dois continuer à recevoir le même appui que je reçois actuellement. Cette relation est très positive et efficace, contrairement à ce que disent plusieurs entraîneurs et entraîneures qui affirment que les relations avec leur association, un salaire insuffisant et le fait de toujours se heurter à un mur de briques sont les plus grandes sources de négativité dans leur carrière. Pour ma part, je pourrai continuer à bien faire mon travail tant qu'il y aura un respect réciproque entre moi et l'association.»

Julie a ce dont elle a besoin pour être une entraîneure efficace. «Notre association est excellente depuis quelques années. Nous recevons habituellement l'appui dont nous avons besoin pour obtenir la meilleure équipe possible, sauf pour des raisons budgétaires.» Elle était responsable de tout, au début, dont l'organisation des voyages, les réservations d'hébergement et de l'entraînement sur piste. L'an dernier, elle a demandé les services d'un ou d'une psychologue de sport et d'un entraîneur ou d'une entraîneure de la force. «C'était la folie furieuse. J'étais toujours sur la route et je revenais à la maison de temps à autre pour faire des réservations pour les programmes d'entraînement et les voyages. Je n'avais jamais de répit. Une entraîneure nationale devrait travailler avec un professionnel ou une professionnelle dans tous les aspects du développement de l'athlète. Une même personne ne devrait pas être responsable de tout. Les entraîneurs et entraîneures n'ont pas le temps et ne sont pas des spécialistes dans tous les domaines. Ils ne connaissent que leur domaine technique, et les athlètes méritent ce qu'on peut leur donner de mieux. L'association nous a écoutés et nous a donné ce dont nous avons besoin.»

Pourquoi y a-t-il aussi peu de femmes qui font carrière comme entraîneures?

Il n'y a pas de réponse facile et précise à cette question, bien que la vie familiale soit un aspect important de la réponse.

Julie ne pensait même pas à avoir des enfants lorsqu'elle a débuté sa carrière d'entraîneure, même si sa relation avec Rafael était sérieuse. Son instinct maternel s'est développé plus tard, et maintenant qu'elle envisage de fonder une famille, les nombreux voyages pourraient interrompre sinon mettre fin à sa carrière prometteuse d'entraîneure. Elle et Rafael aimeraient avoir des enfants après les Jeux olympiques de 2006, et elle ne voit aucune autre solution que d'abandonner sa profession. «Un des risques du métier d'entraîneure de ski acrobatique est que l'on est absent 10 mois par année. J'aimerais poursuivre ma carrière d'entraîneure - ce sera difficile de mettre de côté tout ce que j'ai investi dans celle-ci - mais je ne pense pas que je pourrais avoir un enfant et être absente pendant aussi longtemps. J'essaie de me préparer, comme lorsque j'ai fait la transition d'athlète à entraîneure.»

Julie estime que les réalités de la vie familiale sont l'un des principaux facteurs qui détournent les femmes de la profession d'entraîneuse. «Les entraîneuses de ce calibre qui rêvent de trouver un conjoint et d'élever une famille ne peuvent pas conjuguer travail et famille.» Le fait qu'il n'y ait que quatre postes au sein de l'équipe nationale de bosses et que le salaire est dérisoire à tous les autres niveaux du sport sont d'autres facteurs de découragement. «On ne peut pas faire carrière en bosses à moins d'être au niveau national.»

«C'est drôle, c'est comme si j'avais déjà passé à travers deux carrières, une comme athlète et une comme entraîneuse, et elles ont été mes deux principaux objectifs dans ma vie. Si je mourais demain, aurais-je été heureuse et pleinement satisfaite? Absolument!»

Tanya, qui ne prévoit pas fonder une famille, croit simplement que les autres carrières ont plus d'attrait. «Certaines femmes en ont assez de mener la vie d'athlète et veulent tout simplement changer de domaine et relever un autre défi dans un environnement mieux structuré.» Elle ajoute que ce n'est pas donné à toutes de faire carrière dans un domaine largement dominé par les hommes. «J'ai déjà été la seule femme avec 19 hommes lors d'une réunion. C'est tout simplement une profession où les hommes sont plus nombreux, et ce n'est pas un travail qui convient à tout le monde. Pourquoi n'y a-t-il pas plus de femmes qui conduisent des camions? Elles ne le faisaient pas anciennement mais, aujourd'hui, elles sont de plus en plus nombreuses. C'est la même chose pour les entraîneuses.»

Quant à la famille, c'est une décision difficile, quelle que soit la profession. C'est une question de choix.

«Je ne suis pas surprise par la rareté des femmes dans la profession, et je ne me sens pas du tout lésée parce que je suis une femme. Je profite de l'appui de plusieurs personnes parce que j'ai de l'expérience comme athlète. Je ne ferais pas long feu si je n'avais pas de talent.»

Kelly ne pense pas à fonder une famille. «Je n'ai jamais été obsédée par la famille ou le mariage. C'est une situation que je compte évaluer régulièrement en raison du stress de mon travail, du fait que je suis disponible 24 heures sur 24, des responsabilités et des périodes de déplacement débiles, surtout à l'approche d'Athènes.»

Kelly raconte qu'elle participait à une discussion sur un point technique critique au championnat du monde de 2002 lorsqu'un entraîneur européen s'est soudainement tourné vers elle et lui a demandé pourquoi il y avait autant de femmes en encadrement sportif au Canada. Elle était abasourdie par sa question car elle-même, **Tine Moberg-Parker**, entraîneuse au Centre canadien multisport PacificSport Vancouver qui a mené l'équipe jeunesse à la victoire au championnat du monde de 2002, et **Carmen Denis**, qui travaille à contrat comme entraîneuse en planche à voile, sont les seules entraîneuses de haute performance. «Il avait l'impression que la voile canadienne était un monde de femmes. Ce n'est pas le cas, mais il y a plus de femmes dans ce domaine au Canada que dans n'importe quel autre pays.»

Elle se demande si la prolifération de modèles fera la différence. «Ce n'est peut-être pas une profession que les femmes envisagent à moins de connaître d'autres entraîneuses.» Elle reconnaît que c'est un travail d'extrêmes. «C'est très exigeant et

même difficile à plusieurs points de vue, mais c'est aussi très amusant et extrêmement enrichissant.» Kelly dit que son tempérament contribue à son succès avec ses athlètes, hommes et femmes. Elle donne l'exemple de ses aptitudes aux communications, de son intuition, de ses aptitudes au partage et son absence d'orgueil. «Je sais que je peux me fier à mes instincts et je crois que mon tempérament est un bon outil pour l'encadrement sportif. «Je vois des athlètes qui travaillent avec des entraîneurs masculins et qui décrochent de ce que l'entraîneur est en train de leur dire, sans même que celui-ci ne s'en rende compte. Je le vois à 100 mètres. J'ignore pourquoi. Je le sens, tout simplement, surtout avec des athlètes féminines.»

«De nos jours, la moitié des athlètes sont des femmes dans notre sport, et je crois être capable, comme femme, d'aller chercher et de faire sortir ce qu'elles ont de meilleur à donner. Je développe mes athlètes en leur donnant confiance et l'espace nécessaire pour découvrir comment devenir de meilleures navigatrices. Elles le savent parce qu'elles l'ont appris et non parce que je le leur ai dit. Il y a de plus en plus de femmes navigatrices, et il en sera inévitablement de même chez les entraîneuses.»

Leçons pour l'avenir

Nous devons tenir compte des leçons à tirer des expériences de Julie, Kelly et Tanya si nous voulons un jour accroître le nombre d'athlètes féminines de haute performance qui décident de faire carrière comme entraîneuses, et qui persévèrent. Nous devons créer un cycle positif en établissant une marche à suivre de base.

1. Identifier les athlètes féminines de haute performance qui ont le potentiel de faire la transition à l'encadrement sportif.
2. Recruter ces entraîneuses potentielles par le biais du mentorat, en encourageant les occasions de formation et de perfectionnement professionnel et en les informant de l'existence des bourses du programme Les entraîneuses et des programmes de perfectionnement professionnel, et en les exposant à un plus grand nombre de modèles féminins.
3. Élaborer des solutions innovatrices et réalistes au problème des déplacements et de la disponibilité, comme le partage des tâches, les services de garde et l'adaptation des horaires de travail.
4. Mettre en oeuvre des programmes de mentorat, de formation continue et de perfectionnement professionnel.
5. Encourager les fédérations nationales de sport à appuyer activement leurs entraîneuses de haute performance.

À propos de l'auteure



Sheila Robertson

Sheila Robertson travaille comme éditrice et rédactrice au sein de la collectivité sportive depuis plus de 27 ans. Depuis 1994, elle est rédactrice en chef et éditrice de la revue EntraînInfo, la seule source canadienne de nouvelles nationales pour les entraîneurs et entraîneuses. Elle est aussi éditrice et une des rédactrices du Journal canadien des entraîneurs. Elle a été éditrice et une des rédactrices de Tirer le maximum des occasions qui se présentent - Guide médiatique à l'intention des athlètes, de leurs entraîneurs et entraîneuses. Elle a eu de nombreux clients au fil des ans, dont Sport Canada, l'Association olympique canadienne, le Centre canadien pour l'éthique dans le sport et l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique. En 1995, elle a reçu le Prix commémoratif Frank Ratcliffe en communications, décerné chaque année à l'occasion du Prix sportif canadien. EntraînInfo a été finaliste pour ce prix en 2001.