

### **La défense d'intérêts politiques [ou le militantisme] en entraînement – Pourquoi s'engager?**

Le **Petit Robert** définit le verbe militer [ou défense des intérêts] comme suit : agir, lutter sans violence pour ou contre (une cause). Le militantisme est une action que peu d'entraîneures pratiquent pour leurs propres intérêts. Elles le font pour défendre les intérêts de leurs athlètes, assurément, mais elles le font rarement pour défendre leurs propres intérêts. Dans «La défense d'intérêts politiques en entraînement – Pourquoi s'engager?», les auteures **Rose Mercier** et **Dru Marshall** préconisent que pour faire avancer leur propre cause, devenir «d'une efficacité optimale» et commencer à profiter d'un meilleur choix de postes d'entraîneures rémunérés de façon équitable, sans parler de susciter un plus grand respect, les entraîneures doivent apprendre à mieux défendre la très grande valeur qu'elles confèrent au sport. Personne d'autre n'agira en leur nom dans le sport, un domaine à forte dominance masculine et axé sur la politique.

Rose et Dru précisent que ce militantisme n'a pas pour objet de déterminer qui, parmi les femmes et les hommes, sont les mieux équipés pour devenir entraîneures – ces discussions sont aussi vétustes que l'interdiction pour les femmes de participer aux épreuves de course de fond en raison des risques possibles pour leur système reproducteur. Il a plutôt pour objet de reconnaître la valeur des différences, surtout dans un domaine critique comme les communications, de même que les compétences et les avantages uniques que les entraîneures contribuent à leurs athlètes.

En plus d'expliquer le militantisme politique, Rose et Dru offrent un plan du système qui permet aux lectrices et aux lecteurs de suivre les complexités du système sportif canadien. La connaissance de son contexte de travail est essentielle à l'efficacité politique des entraîneures.

La capacité à militer avec succès n'est habituellement pas une compétence intrinsèque. Elle exige des connaissances et des compétences acquises. À cette fin, les auteures insistent pour que le militantisme politique soit intégré aux programmes canadiens de formation des entraîneures et des entraîneurs. C'est un défi que le **Journal** appuie. Joignez le mouvement. Ensemble, nous **pouvons** faire la différence. – Sheila Robertson

ARTICLE DE FOND DE JUILLET 2005

### **La défense d'intérêts politiques [ou le militantisme] en entraînement – Pourquoi s'engager?**

Par Rose Mercier et Dru Marshall

#### **Introduction**

Les programmes de formation des entraîneures et des entraîneurs ont toujours été axés sur l'amélioration des connaissances techniques et tactiques des entraîneures et des entraîneurs, et l'acquisition de connaissances en sciences du sport, surtout sur les plans physique et psychologique. Depuis quelque temps, les aptitudes pour les communications, la résolution de différends et la planification occupent de plus en plus de place au sein des programmes de formation des entraîneures et des entraîneurs. Le militantisme politique ne figure pas au programme, en général, mais il est en voie de devenir de plus en plus important. Nous estimons que les entraîneures doivent développer des aptitudes pour le militantisme politique afin d'atteindre un niveau d'efficacité optimale.

Pourquoi est-il important que les entraîneures développent des aptitudes pour le militantisme? Tout simplement parce que le sport est politisé. Les décisions visant à déterminer qui recevra un appui financier et les montants consentis, qui utilisera les installations et à quel moment, qui recevra du nouvel équipement, quelle équipe profite des services d'un personnel de soutien complet, qui prendra les décisions sur le choix des entraîneures et des entraîneurs, qui décidera où et quand auront lieu les compétitions d'envergure, et quel soutien sera offert aux entraîneures et aux entraîneurs lorsqu'ils sont à l'extérieur sont toutes politiques. Les entraîneures doivent comprendre l'environnement politique dans lequel elles existent, et elles doivent savoir et comprendre comment défendre leur position sur les différentes questions.

Les entraîneuses doivent défendre avec conviction la valeur qu'elles confèrent à l'entraînement, l'importance d'augmenter le nombre d'entraîneuses et la nécessité de se doter d'un environnement d'entraînement qui améliore les chances de recruter un plus grand nombre d'entraîneuses. Ces sujets ont été abordés à plusieurs reprises et de façon très approfondie dans le [Journal canadien des entraîneuses](#). En juillet 2001, **Penny Werthner** et **Rose Mercier** ont écrit un article sur la nécessité de se doter de modèles d'entraînement qui accordent une valeur égale aux femmes et aux hommes et qui font en sorte que les décisions tiennent compte des expériences et des perspectives des femmes. En mai 2005, Penny a abordé la question des différences entre la façon d'apprendre et de communiquer des femmes et des hommes, et des incidences sur l'entraînement qui en découlent.

Nous n'impliquons aucunement que les entraîneuses doivent militer pour déterminer qui, parmi les femmes et les hommes, sont les meilleurs entraîneurs. Bien au contraire, les femmes et les hommes entraînent différemment, et ces différences sont importantes et nécessaires pour les athlètes. Les expériences de vie et les différentes perspectives du monde que les femmes confèrent à l'entraînement et au sport sont essentielles à la création d'un sport qui se veut intégré.

Toutes les entraîneuses et tous les entraîneurs doivent apprendre à militer, mais c'est encore plus important pour les entraîneuses car, malgré tous les efforts, le sport continue à être dominé par des hommes. Cette situation a été mise en évidence dans la «Déclaration de Brighton sur les femmes et le sport», l'aboutissement de la première conférence internationale sur les femmes et le sport qui a eu lieu à Brighton, en Angleterre, en 1994. La conférence a réuni des responsables de l'élaboration des politiques et des décideurs dans le domaine du sport aux niveaux national et international, et a eu lieu dans le but précis d'examiner le déséquilibre auquel sont confrontées les femmes lorsqu'elles participent et s'impliquent dans le sport. Les déclarations suivantes ont été faites en guise de toile de fond pour la déclaration :

Le sport et les activités sportives sont une partie intégrante de la culture de tous les pays. Cependant, bien que les femmes et les filles représentent plus de la moitié de la population mondiale et que leur niveau de participation au sport varie d'un pays à l'autre, il est toujours inférieur à celui des hommes et des garçons.

Malgré l'augmentation du taux de participation des femmes au sport ces dernières années et l'augmentation des occasions pour les femmes de participer à des activités sportives sur la scène domestique et internationale, cette augmentation ne s'est pas étendue à la représentation des femmes dans des postes de décision et de direction dans le sport.

Les femmes sont très sous-représentées dans les secteurs de la gestion, de l'entraînement et de l'arbitrage, surtout aux niveaux plus élevés. Des occasions de participation égales pour les filles et les femmes ne seront jamais atteintes s'il n'y a pas de femmes dans des postes de décision, de direction et comme modèles. (Déclaration de Brighton sur les femmes et le sport, 1994)

Cette déclaration a plus de 10 ans et, malgré certains progrès accomplis, il y a encore beaucoup de chemin à faire. Il ne fait aucun doute que nous devons agir à titre individuel et collectif si nous voulons apporter des changements importants à l'environnement décrit ci-dessus.

### **Qu'est-ce que le militantisme ou la défense d'intérêts?**

Le militantisme fait partie d'un processus plus vaste de communication (McKee, 1992). Il consiste à choisir et à organiser de l'information afin de créer un argument ou un message convaincant. Les entraîneuses qui défendent une situation doivent comprendre la question à fond et savoir ce qu'elles veulent changer. Le militantisme peut être alors réalisé en présentant un message qui répond à trois questions (Dorfman, Wallack et Woodruff, 2005) :

1. Qu'est-ce qui ne va pas?
2. Pourquoi est-ce important?
3. Que faut-il faire pour corriger la situation?

Les entraîneuses doivent également organiser et forger leurs alliances. Des messages bien structurés ne donnent aucun résultat s'ils sont utilisés seuls. Les gens doivent être appelés à agir. Il est donc important de créer des liens valables et pertinents à l'intérieur d'un réseau de gens afin que l'action fasse la différence. Enfin, il est important pour les entraîneuses d'éduquer les gens qui détiennent des postes pouvant faire une différence en leur offrant des messages bien structurés. Les entraîneuses doivent sensibiliser les gens aux questions importantes et obtenir l'engagement des décideurs. Pour ce faire, les entraîneuses doivent comprendre où et comment les décisions sont prises. Autrement dit, les entraîneuses doivent comprendre le pouvoir comme tel et le pouvoir qu'elles détiennent en tant que personnes, et elles doivent aussi savoir qui détient le pouvoir au sein de leurs organisations.

### Quels sont les types de pouvoir?

Le type de pouvoir le plus facile à développer en tant qu'entraîneuses est le pouvoir de l'expertise. Connaître et maîtriser la stratégie, les tactiques, la science et l'historique d'un sport établit les assises de la crédibilité, une caractéristique essentielle à la défense de leurs propres intérêts. Le pouvoir de l'expertise ne sera sans doute pas suffisant pour que les entraîneuses aient une influence optimale dans leur sport. Elles doivent donc être sensibilisées et renseignées sur les différents types de pouvoir.

Les entraîneuses peuvent aussi développer leur pouvoir en connaissant à fond l'importance de la présence d'entraîneuses. Le sujet est inévitable surtout en raison de la sous-représentation des femmes en entraînement et de l'introduction continuelle de stratégies pour recruter et former des entraîneuses. Les entraîneuses peuvent utiliser différentes sources d'information pour améliorer leurs connaissances sur les différents aspects d'une situation. Le site Web Les entraîneuses (<http://www.coach.ca/WOMEN/f/index.htm>) est l'une des meilleures sources d'information. La Foire aux questions, une ressource produite il y a quatre ans, est un excellent document d'introduction. À titre d'exemple, examinez la réponse à la question «Pourquoi devrions-nous essayer d'accroître le nombre d'entraîneuses?»

Premièrement, les femmes sont une ressource inexploitée dans de nombreux sports. Bien que les athlètes féminines constituent 50 p. 100 (et quelquefois plus) des membres de beaucoup d'équipes nationales, le pourcentage de femmes entraîneuses à ce niveau est beaucoup plus faible. Compte tenu du grand nombre de femmes ayant du succès dans la compétition de haut niveau et du petit nombre d'entre elles qui font carrière dans l'entraînement, il y a une perte énorme des connaissances et de l'expertise potentielle en matière d'entraînement pour tous les sports.

Deuxièmement, il est bien connu que les femmes ont une expérience de vie différente ainsi qu'une expérience en direction, des valeurs et des attitudes autres que celles des hommes. Une des raisons pour lesquelles les sociétés se sont concentrées sur l'avancement des femmes à des postes de direction est d'assurer qu'elles ont toute une gamme de perspectives disponibles pour faire face aux défis de l'entreprise. Le sport devrait être également plus actif dans l'exploitation de l'expérience et de l'expertise que les femmes peuvent apporter au monde de l'entraînement.

En plus de l'augmentation du nombre de femmes entraîneuses, nous devrions examiner nos modèles actuels. Les idées acceptées relatives au leadership sont en train de changer. La vision traditionnelle du leadership a été fondée sur les valeurs masculines de la rationalité (tout doit être basé sur la raison), la compétition (les plus forts seulement survivent) et l'indépendance (faire cavalier seul). Ces idées ont façonné la culture d'un grand nombre de nos organisations, y compris celles du sport. Lorsque nous essayons simplement de faire cadrer les femmes avec ce modèle actuel du leadership, elles sont souvent isolées, reçoivent peu de soutien, ont des chances limitées et quittent le domaine, perpétuant ainsi l'opinion courante que les femmes «ne peuvent faire face à la pression».

Le pouvoir est souvent vu d'un œil négatif car il suscite l'image de gens qui utilisent le pouvoir que leur confère leur poste pour leur propre profit. Pourtant, ce type de pouvoir, le pouvoir de position, peut tout aussi facilement être utilisé à des fins positives. Tout dépend de l'intention dans laquelle ce type de pouvoir est utilisé. Voilà la première leçon importante concernant le pouvoir : le pouvoir en soi n'est ni positif ni négatif. La nature du pouvoir dépend largement de la façon dont il est utilisé. Le pouvoir est utile lorsqu'il permet de faire des choses, de provoquer des changements, ou de choisir l'aboutissement. Les entraîneuses qui veulent exercer un meilleur contrôle de leur carrière en entraînement ont avantage à cultiver les types de pouvoir qui leur permettront de réaliser leurs objectifs. Les entraîneuses possèdent un pouvoir de position. Elles utilisent ce pouvoir pour faire des choix positifs pour leurs athlètes. Les entraîneuses doivent aussi reconnaître le pouvoir de position chez les autres et l'importance d'entretenir des liens avec les personnes qui détiennent un pouvoir de position au sein de leur organisation.

Au début de leur carrière, les entraîneuses doivent établir des liens avec différentes personnes impliquées dans les différentes facettes du sport. Les entraîneuses devraient identifier les décideurs au sein de leur sport ou les personnes qui connaissent les décideurs. Les entraîneuses doivent profiter des occasions de rencontrer des gens qui jouent différents rôles dans le sport, même si elles ne jouent pas actuellement un rôle en entraînement. Ces activités prennent du temps et exigent de l'attention, et elles doivent être faites de façon intentionnelle. Le développement d'un pouvoir d'association peut s'avérer rentable à différentes étapes de la carrière d'une entraîneuse. Les entraîneuses peuvent utiliser le plan du système sportif présenté dans la prochaine section du présent article pour penser aux différentes personnes avec lesquelles elles aimeraient établir des liens.

Les entraîneuses pourraient aussi souhaiter acquérir le pouvoir que confère la capacité de parler des enjeux importants dans une langue de tous les jours qui aide les gens à comprendre rapidement les enjeux, et qui pourrait être utile dans leurs efforts de militantes. Le développement de la capacité à

analyser une situation et à utiliser la langue de façon efficace aidera les entraîneuses à remettre en question la façon dont les choses sont faites, à identifier les questions à régler, telles que les occasions de compétition inéquitables et des procédures de sélection des entraîneuses et entraîneurs injustes, ou à offrir des explications de contrepartie valables. Les entraîneuses qui militent pour elles-mêmes, leurs athlètes et leurs sports doivent être dans une position où elles peuvent identifier les éléments importants d'une situation et ne pas laisser cette identification à d'autres.

Les entraîneuses doivent aussi développer un pouvoir habilitant, c'est-à-dire la capacité à aider les athlètes à faire de bons choix, qui sont souvent liés aux objectifs des athlètes ou à ceux de leur équipe. Ce type de pouvoir consiste à habilitier les autres, à utiliser la rétroaction positive et critique pertinente, et à célébrer les réalisations des athlètes et du personnel. En tant que militantes, les entraîneuses peuvent habilitier les autres en traitant les personnes et leurs idées avec respect et dignité, en développant des liens bénéfiques pour tout le monde et en facilitant la résolution réussie de conflits. Il faut posséder toutes sortes d'habiletés pour habilitier les autres. Les entraîneuses doivent se donner pour objectif d'acquiescer ou de peaufiner les habiletés qui les aideront à habilitier les autres. L'acquisition des aptitudes d'intervention aidera les entraîneuses à comprendre et à créer des façons d'aider les groupes à réaliser leurs objectifs ensemble. Devenir une communicatrice aguerrie aide l'entraîneuse à capter le message véhiculé par les autres et à exprimer ses idées de façon à se faire comprendre par les autres. Le pouvoir habilitant est un atout dans toute situation où des groupes de gens essaient de travailler ensemble, et il doit donc être encouragé.

Les entraîneuses qui ont développé un pouvoir personnel issu d'un engagement profond envers une vision pour leur équipe ou leur organisation et qui possèdent des valeurs claires et manifestes sont des militantes plus efficaces. Nous pouvons influencer les autres lorsque nos croyances et nos valeurs, notre engagement personnel et notre confiance en soi sont évidents. Il y a des gens qui peuvent compter sur un charisme naturel mais la plupart de nous doivent faire l'effort de développer une source de pouvoir personnel en précisant nos valeurs et nos aspirations pour l'avenir.

En résumé, voici les actions que peuvent prendre les entraîneuses pour améliorer leur quotient de pouvoir :

- Développer un solide réseau fondé sur des liens personnels étroits.
- Peaufiner leurs habiletés à analyser une situation.
- S'exercer à exprimer des idées de façon claire et convaincante.
- Utiliser une approche intégrée lorsque la situation s'y prête.
- Améliorer et peaufiner leurs habiletés d'intervention.
- Connaître clairement leurs propres valeurs et leur vision de l'entraînement.

### Qu'est-ce que le cercle d'influence dans le sport?



Comprendre l'environnement sportif dans lequel l'entraîneuse travaille est tout aussi critique que comprendre le lien entre le pouvoir et le militantisme. Selon la situation dans laquelle elles évoluent, les entraîneuses doivent connaître les différentes dimensions auxquelles elles doivent penser pour devenir efficaces au plan politique.

Nous avons mis au point ce plan de système dans le cadre d'un séminaire fédéral/provincial/territorial sur le leadership à l'intention d'apprenties entraîneuses aux Jeux du Canada. Il s'est avéré un outil utile pour les entraîneuses dans la création d'un plan d'action.

Ce plan propose cinq dimensions. Les entraîneuses doivent connaître les différentes dimensions qui affectent non seulement leur environnement de travail actuel mais aussi leurs aspirations en tant qu'entraîneuses.

La dimension des organismes de sports uniques comprend les organismes qui ne visent qu'un seul sport. En général, cette dimension comprend un regroupement hiérarchique d'organismes du niveau international au niveau club. Les différents niveaux de l'organisme de sport unique sont habituellement liés au niveau suivant par un système d'adhésion.

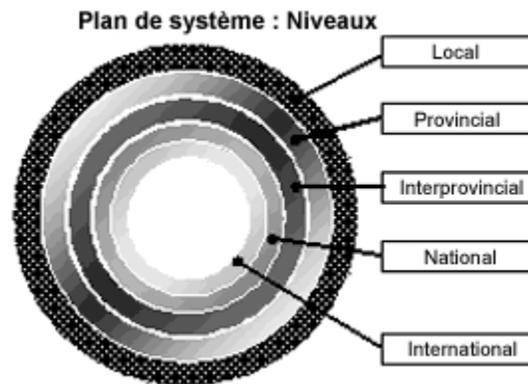
La dimension des organismes multisports regroupe des organismes qui desservent plusieurs sports, tels que l'Association canadienne des entraîneurs (ACE) et le Centre canadien pour l'éthique dans le sport (CCES). Cette dimension est caractérisée par une association plus souple d'organismes de différents niveaux qui sont liés grâce aux services qu'ils offrent.

La dimension des fédérations de sport à vocation éducative et agences connexes regroupe des institutions et des organismes qui caractérisent l'environnement sportif des entraîneures et entraîneurs qui travaillent dans un environnement de sport et d'études (comme par exemple Sport interuniversitaire canadien). Cette dimension comprend un regroupement hiérarchique d'organismes et les associations connexes.

La dimension des organismes et programmes gouvernementaux comprend les différents paliers gouvernementaux impliqués dans le financement, les programmes et les installations.

Les organismes des Jeux regroupent des organismes tels que le Comité olympique canadien (COC), qui détiennent une franchise et qui sont les organisateurs des différents Jeux.

Chacune des cinq dimensions peut être vue de cinq niveaux différents. Les entraîneures peuvent élaborer un plan des différents organismes et des personnes qui doivent être inclus dans leur réseau en examinant les différents niveaux d'une dimension ou en examinant toutes les dimensions d'un même niveau.



Chaque niveau comprend plusieurs types d'organisations. Le tableau suivant n'est pas une liste exhaustive. Les entraîneures peuvent ajouter d'autres organisations qui ont de l'importance par rapport à leur situation particulière.

Local	Entraîneures, entraîneurs, clubs, ligues, services municipaux de loisirs, associations sportives scolaires, conseils scolaires locaux, établissements d'enseignement comptant des équipes, écoles de sport, événements ou clubs multisports, organisateurs de jeux ou d'événements locaux
Provincial	Entraîneures et entraîneurs provinciaux, associations provinciales d'entraîneures et d'entraîneurs, organismes provinciaux de sport, ministères provinciaux responsables du sport, coordonnatrices et coordonnateurs provinciaux/territoriaux de la formation des entraîneures et des entraîneurs, fédérations provinciales de sport, organismes provinciaux multisports, centres sportifs régionaux/provinciaux, sociétés provinciales de jeux, associations sportives universitaires provinciales, associations de sport scolaire de niveau secondaire
Interprovincial	Conseils des présidentes et présidents d'organismes provinciaux de sport, sociétés interprovinciales de jeux, comité interprovincial de sports et de loisirs
National	Organismes nationaux de sport, Sport Canada, Patrimoine canadien, ACE, Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique, CCES, Conseil des Jeux du Canada, COC, Comité paralympique du Canada, Association canadienne des entraîneurs professionnels, Jeux du Commonwealth Canada, Sport interuniversitaire canadien, Association canadienne du sport collégial, Association canadienne pour la santé, l'éducation physique, le loisir et la danse
International	Fédérations internationales de sport, Conseil de l'Europe, UNESCO, ministres du Commonwealth responsables du sport, assemblée générale des fédérations internationales de sport, Association mondiale antidopage, réunion des chefs d'États du Commonwealth, Comité international olympique, Comité international paralympique, Fédération des Jeux du Commonwealth, Organisation sportive panaméricaine, Comité international des Jeux de la Francophonie, FISU

Les entraîneuses ne sont pas nécessairement tenues de comprendre toute l'envergure des organismes et des personnes qui travaillent à tous les niveaux, mais elles pourraient avoir intérêt à connaître la panoplie de liens et de champs d'application qui entrent en ligne de compte dans le sport. Pour être des militantes efficaces dans le sport, les entraîneuses doivent comprendre la façon où sont prises les décisions qui les affectent, savoir qui prend ces décisions et reconnaître le contexte dans lequel ces décisions sont prises. Pour ce faire, les entraîneuses doivent poser des gestes concrets.

### **Conclusion**

La défense d'intérêts politiques est un processus important que toutes les entraîneuses et tous les entraîneurs doivent comprendre, surtout les entraîneuses car le sport est dominé par les hommes. Pour être des militantes efficaces, les entraîneuses doivent être informées des enjeux, comprendre les contextes personnels et organisationnels dans lesquels elles travaillent, créer un réseau solide et connaître les objectifs et la vision qu'elles ont pour leurs athlètes et leur programme (Richey, 1991). Nous préconisons l'enseignement du militantisme dans les programmes de formation des entraîneuses et des entraîneurs. Le militantisme exige du courage, de la force de caractère et de l'intelligence, et il ne peut pas être une option si nous voulons changer la façon de faire actuelle dans le sport.

## À propos des auteures

**Rose Mercier** a fondé son entreprise conseil indépendante après une carrière de 20 ans en gestion du sport et en leadership sportif. Intervenante d'expérience en leadership et en développement organisationnel, elle travaille au service de plusieurs organisations à l'intérieur et à l'extérieur du sport, notamment Patinage de vitesse Canada, Volleyball Canada, l'Association canadienne de ski acrobatique, le Cercle sportif autochtone, le Comité paralympique du Canada, Swimming/Natation Canada, Water Polo Canada, la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance, l'Association canadienne des entraîneurs et Sport Canada. Elle a siégé à plusieurs comités nationaux et elle est membre du conseil de planification sociale de Kingston.



**Dru Marshall** détient un doctorat en physiologie de l'exercice et est professeure et doyenne associée à la faculté d'éducation physique et du loisir de l'Université de l'Alberta. Elle a été entraîneure pendant plus de 20 ans dans le cadre du programme national de hockey sur gazon et a été l'entraîneuse-chef de l'équipe nationale féminine de hockey sur gazon de 1996 à 2001. Elle est l'une de trois entraîneurs et entraîneuses de hockey sur gazon à posséder une certification de Niveau 5 du PNCE et elle a remporté plusieurs prix en entraînement. Elle est l'auteure de plusieurs publications et rapports techniques et elle a mené des recherches sur divers sujets tels que les désordres alimentaires chez les athlètes de haut niveau, l'entraînement des athlètes féminines, et l'obésité et la santé.



## Références

- Déclaration de Brighton sur les femmes et le sport. 1994 [Citée le 2 juillet 2005]  
<[www.sportsbiz.bz/womensportinternational/conferences/brighton\\_declaration.htm](http://www.sportsbiz.bz/womensportinternational/conferences/brighton_declaration.htm)>.
- Dorfman L, Wallack L, Woodruff K. 2005. More than a message: Framing public health advocacy to change corporate practices. *Health Education & Behaviour*, 32(3):320-36.
- Lee B. 1997. *The power principle: Influence with honor*. New York, NY: Simon & Schuster.
- McKee N. 1992. *Social mobilization and social marketing in developing communities: Lessons for communicators*. Penang, Malaysia: Southbound.
- Mercier R, Werthner P. 2001. Changeons le monde androcentrique du sport. *Journal canadien des entraîneures*. 1(6).
- Pearson J, Trent J. 2004. Communication, women, and leadership. *Communication Studies*, 55(1), 440-406.
- Richey D. 1991. The process and politics of advocacy. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 62(3):35-6.
- Strachan D. 1993. *Reflecting on sources of power*. Ottawa: Strachan-Tomlinson.
- Werthner P. 2005. L'entraînement, un choix de carrière viable pour les femmes. *Journal canadien des entraîneures*. 5(3).