

## **La formation de la prochaine génération d'entraîneures**

### **Introduction**

Sport Canada est en transition alors que de plus en plus de filles et de femmes réclament leur juste place comme participantes et compétitrices. À la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les athlètes féminines représentaient 47 p. 100 du nombre total des athlètes sur les équipes nationales du Canada, ce qui représente un progrès considérable et un effort des plus louables. Cependant, ces statistiques ne veulent rien dire dans d'autres secteurs du sport au chapitre de l'égalité des sexes.

L'existence du problème est plus qu'évidente dans le domaine de la formation des entraîneures.

Par exemple, les statistiques sur le nombre d'entraîneures d'équipes nationales révèlent une chute dramatique de 30 points (à 17 p. 100 selon les statistiques de 1998). En l'an 2000, ce pourcentage s'établit à 11 p. 100! Les salaires des femmes étant moins élevés que les salaires des hommes pour la même charge de travail, quel serait alors l'élément de motivation pour convaincre les femmes que la profession d'entraîneure est viable?

Le Journal canadien des entraîneures a demandé à Dru Marshall, ancienne entraîneure nationale, de suggérer des stratégies qui pourraient aider à former la prochaine génération d'entraîneures. «La formation de la prochaine génération d'entraîneures» en est le résultat : un examen réfléchi, personnel et provocateur de ce qui doit et devrait être fait.

Stratégies suggérées :

- Repérer et former les entraîneures qui ont le potentiel d'atteindre les rangs supérieurs.
- Adopter le mentorat pour aider les entraîneures à s'épanouir sur le plan professionnel.
- Repérer les athlètes ayant le potentiel nécessaire pour devenir entraîneures.
- Parfaire la formation des entraîneures dans le but d'améliorer le taux de rétention.
- Cerner les causes principales de l'abandon et de l'incapacité de retenir les entraîneures dans le système sportif.
- Encourager la création de réseaux informels.
- Ajouter la formation en négociation de contrats à leur programme d'apprentissage.
- Apprendre la représentation politique.

## **La formation de la prochaine génération d'entraîneures**

Par Dru Marshall

### **Préparation du terrain**

Le système sportif canadien compte 3 millions d'athlètes inscrits auprès d'organismes nationaux et provinciaux de sport et 400 000 entraîneurs et entraîneures (Association canadienne des entraîneurs 1997). Il y a trois fois plus d'entraîneurs que d'entraîneures au Canada. Bien que Sport Canada ait comme politique d'"atteindre l'égalité des sexes dans le sport", il ne fait aucun doute que nous avons encore beaucoup de chemin à faire pour atteindre cet objectif. Le rapport de Sport Canada sur la représentation des sexes dans le sport en 1997-1998 (Sport Canada 1999) révèle que 47 p. 100 des athlètes membres d'une équipe nationale en 1997-1998 étaient des femmes et que l'accès aux installations d'entraînement et de compétition, aux services des sciences du sport, de médecine sportive et autres services de santé était équitable pour les deux sexes, mais que seulement 17 p. 100 des entraîneurs nationaux étaient des femmes.

Les plus récentes statistiques révèlent que ce chiffre a chuté à 11 p. 100 (Les entraîneures 2000). Le salaire des entraîneures est habituellement inférieur à celui des hommes ayant les mêmes responsabilités et les mêmes accréditations. Les raisons qui expliquent ces différences sont nébuleuses. La situation est la même dans d'autres pays. Aux États-Unis, 90 p. 100 des entraîneurs d'équipes féminines étaient des femmes avant l'adoption du "Title IX" en 1972. Carpenter et Acosta révèlent aujourd'hui que seulement 45,6 p. 100 des équipes collégiales féminines sont dirigées par une entraîneure, le plus bas niveau de l'histoire (Anderson 2001).

Quelles stratégies devons-nous élaborer dans le contexte actuel afin d'aider la prochaine génération d'entraîneures?

### **Établissement de la problématique**

Il y a plusieurs raisons qui devraient motiver les femmes à devenir entraîneures. C'est une profession honorable, excessivement enrichissante et satisfaisante qui permet à la spécialiste d'avoir une influence positive et quotidienne sur la vie des gens. Pourtant, les statistiques révèlent que la prochaine génération de femmes n'est pas attirée vers la profession d'entraîneure. Le nombre de femmes qui font du sport est à la hausse et pourtant il y a de moins en moins d'entraîneures dans les niveaux les plus élevés du sport. Quels problèmes éprouvent les entraîneures et que pouvons-nous faire pour changer la situation afin d'inciter un plus grand nombre de femmes à devenir entraîneures?

Les problèmes les plus fréquents chez les entraîneures sont l'épuisement professionnel, les faibles salaires, le manque d'expérience, les conflits familiaux, la discrimination et l'ancienne garde masculine (Anderson 2001). Aux États-Unis, l'encadrement sportif est devenu une profession plus alléchante pour les hommes après l'adoption du "Title IX" qui augmentait l'appui financier au sport féminin. Les femmes se heurtent donc à des bassins d'entraîneurs plus nombreux et, pour la plupart, plus expérimentés. Sheila Robertson a minutieusement documenté le problème des conflits familiaux de 17 entraîneures dans le deuxième numéro du Journal (novembre 2000). En plus des problèmes énoncés, il semblerait que les stratégies pour le recrutement des entraîneures soient différentes de celles utilisées pour recruter les entraîneurs. Les pratiques d'embauche et de recrutement sont fortement influencées par l'ancienne garde masculine (voir les exemples dans Anderson 2001).

Pourquoi faut-il que les athlètes féminines soient dirigées par des entraîneures? C'est important pour plusieurs raisons. Les femmes vivent l'expérience sportive différemment des hommes et sont donc en mesure de mieux comprendre ce que vivent d'autres femmes. Les versions

féminine et masculine du sport sont parfois différentes, comme c'est le cas au hockey sur glace, au volley-ball et au basket-ball. Il en est de même pour les techniques et les stratégies de chacun de ces sports. Les femmes qui ont pratiqué le sport féminin comme athlètes comprennent le sport à fond. Bien que le nombre de femmes qui pratiquent les sports anciennement dominés par les hommes, tels que le hockey sur glace et le soccer, augmente sans cesse, ce sont toujours des entraîneurs masculins qui dirigent les athlètes féminines.

La présence continue des hommes dans les postes de pouvoir perpétue les différences entre les sexes et les stéréotypes. De plus en plus de femmes s'impliquent dans le sport comme athlètes mais elles n'ont pas encore réussi à percer les rangs des entraîneurs où les modèles féminins sont rares. Que peut-on faire?

### **Stratégies**

Je propose huit stratégies pour former la prochaine génération d'entraîneuses. Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, j'espère au moins qu'elle fournira de la matière à réflexion.

#### ***Recensement des entraîneuses à former***

Le moyen le plus simple de former la prochaine génération d'entraîneuses de haute performance consiste à repérer les entraîneuses qui ont le potentiel d'atteindre les rangs supérieurs et à les prendre sous notre aile. Ce "processus de sélection" ressemble au processus de recrutement des athlètes. Que faut-il rechercher chez les entraîneuses en herbe? Les jeunes entraîneuses intéressées à devenir entraîneuses de haute performance doivent être dévouées, et elles doivent posséder une volonté et un engagement inébranlables envers l'excellence personnelle, d'excellentes aptitudes au leadership et aux communications et une bonne capacité à faire face aux différentes situations. Elles doivent pouvoir mettre en évidence l'amélioration de l'athlète, avoir l'esprit ouvert et posséder la volonté de grimper les échelons jusqu'aux niveaux les plus élevés de l'encadrement sportif. Je considère cette méthode "simple en apparence" car il n'est pas toujours facile de recenser la prochaine génération d'entraîneuses.

Qui doit identifier la prochaine génération d'entraîneuses? Cette décision est souvent influencée par la politique car tous les groupes d'intérêts favorisent la sélection de leur candidate de choix. Il est donc préférable que les candidates soient choisies par un comité qui possède au moins un membre ayant une "vision à long terme" qui tient compte des besoins du sport et des entraîneuses. Il est préférable que cette personne n'ait aucun lien avec les principaux groupes d'intervenants (ce n'est pas toujours facile). Le comité doit comprendre des individus représentant différents groupes d'intervenants, comme par exemple les provinces et territoires, les clubs et/ou les universités. Les candidates doivent être choisies selon des critères établis et des stratégies doivent être mises en œuvre pour chacune des candidates retenues. Ces stratégies doivent être adaptées aux circonstances personnelles et au niveau de formation de la candidate. S'il est impossible de choisir parmi deux candidates, les deux devraient alors être choisies et la décision finale serait prise en fonction de leur rendement. Réalité : Les organismes possèdent des politiques d'égalité des sexes. Certains sports n'auraient jamais l'idée de former une femme pour devenir entraîneuse de calibre supérieur. Les femmes qui pratiquent ces sports se heurtent à des obstacles systémiques qui doivent être réglés dans le cadre de politiques de plus grande envergure.

Il arrive que les candidates retenues soient perçues comme les chouchous de la fraternité des entraîneurs et entraîneuses et qu'elles rencontrent un peu plus d'embûches sur leur route. Cette situation a un côté positif car la candidate qui réussit à surmonter ces obstacles politiques initiaux possédera les qualités nécessaires pour occuper un poste d'entraîneuse de calibre supérieur.

Outre les obstacles de politique, les candidates doivent aussi faire face aux problèmes que vivent les entraîneuses. Plusieurs jeunes entraîneuses ne songent même pas à faire carrière dans ce domaine car elles voient la carrière d'entraîneuse de haute performance comme étant irréaliste ou indésirable à cause des pressions politiques, de l'envergure de la tâche ou de l'absence

d'occasions, pour ne nommer que quelques raisons. La sélection des candidates doit donc se faire à différents niveaux, et des stratégies convenant à ces différents niveaux doivent être mises en place pour ces candidates afin de faciliter leur formation. À titre d'exemple, une entraîneuse de club qui travaille avec des athlètes en développement peut ne pas être prête à travailler à l'étranger avec une équipe nationale et à faire face à tout ce que cela comporte, mais, par contre, elle pourrait profiter de l'expérience d'un stage de formation national en accompagnant une équipe provinciale. Certaines stratégies de repérage d'entraîneuses ne réussissent pas car l'entraîneuse est appelée à vivre une expérience qu'elle n'est pas prête à vivre. Une telle situation peut donner lieu à deux éventualités extrêmes. Premièrement, l'entraîneuse peut trouver la situation trop stressante, ne pas aimer l'expérience et abandonner, et, deuxièmement, l'association pourrait constater l'échec avec les athlètes et ne plus vouloir que les athlètes aient affaire à cette entraîneuse. Nous n'obligeons pas les athlètes à vivre une expérience pour laquelle elles ne sont pas prêtes. Il devrait en être de même pour les entraîneuses.

Personnellement, je crois que les entraîneuses de haute performance ont la responsabilité de repérer et de former la prochaine génération d'entraîneuses. Elles peuvent donner l'exemple et offrir un soutien, de l'encouragement et des conseils aux entraîneuses de tous les niveaux car elles comprennent personnellement le point de vue de la jeune entraîneuse moins expérimentée. Elles peuvent susciter la motivation et l'enthousiasme pour le sport et le travail d'entraîneuse. Pour ma part, j'ai appris qu'être entraîneuse d'une équipe nationale est le défi le plus difficile qu'il m'ait été donné de relever mais aussi que le poste me procurait le meilleur environnement d'apprentissage qui soit. Je reconnais l'importance des occasions d'apprentissage et je n'éprouve aucune difficulté à vendre aux femmes l'idée de devenir entraîneuse de calibre supérieur. Le prix est élevé mais les bienfaits compensent amplement le prix. Le plus important dans toute cette situation est que les entraîneuses nationales, avec l'appui des fédérations nationales de sport, peuvent contribuer à offrir des occasions de formation et de compétition au pays et à l'étranger dans le cadre de leur planification annuelle. Ces occasions devraient être intégrées aux stratégies de formation. Elles devraient aussi s'inscrire dans le cadre d'un programme de plus grande envergure destiné aux entraîneuses, comme par exemple un programme de stage.

### ***Mentorat***

Le mentorat est un volet essentiel de la formation de l'entraîneuse. Le mentorat est une pratique de plus en plus fréquente dans plusieurs domaines, des affaires à l'enseignement. À titre d'exemple, un article complet du dernier numéro du Red Herring a été consacré aux jeunes entrepreneurs et à leurs mentors. Plusieurs programmes universitaires offrent des programmes de mentorat aux nouveaux enseignants afin qu'ils apprennent les rouages du travail en milieu universitaire. John Salmela (1994) a démontré que la meilleure technique d'apprentissage pour les entraîneurs et entraîneuses experts est le mentorat.

Qu'est-ce que le mentorat? Le mentorat est une stratégie ayant pour but d'aider les entraîneuses à s'épanouir sur le plan professionnel. C'est un processus souple qui doit tenir compte de la culture unique et des objectifs de l'organisme sportif. Un mentor fournit de l'appui, de la validation, des conseils, de l'amitié et un exemple constructif. Je crois que le mentorat est un processus qui convient particulièrement à la formation des entraîneuses car j'ai constaté par l'expérience que les femmes éprouvent de la difficulté à se doter d'un système de soutien. Je pense également qu'il est important que les femmes aient au moins un mentor féminin car, en général, les femmes abordent les problèmes et trouvent les solutions aux problèmes différemment de leurs collègues masculins.

Il existe plusieurs types de mentorat. La relation mentor-apprentie (où une entraîneuse mentor travaille individuellement avec une apprentie entraîneuse) est le type le plus fréquent. Bien que ce type de mentorat offre certains avantages, il est presque impossible pour une seule personne de fournir de l'expertise dans tous les domaines qui relèvent du travail de l'entraîneuse. Le mentorat par groupe de mentors est un autre type de mentorat, où un groupe de mentors travaille avec les entraîneuses "en fonction de leurs besoins précis". Les jeunes entraîneuses, en collaboration

avec leur fédération ou leur club, peuvent mettre sur pied leur propre groupe de mentors qui répond exactement à leurs besoins.

Certaines entraîneuses combinent les deux types de mentorat, le mentorat personnalisé et le groupe de mentors. C'est ce que fait le Programme d'apprentissage à long terme en entraînement de l'Association canadienne des entraîneurs. Les entraîneuses qui participent à ce programme sont associées à un mentor tout en étant encouragées à former un groupe de mentors possédant des expertises différentes. À mon avis, c'est le modèle idéal. Lorsque j'étais une jeune entraîneuse et que je faisais mes débuts en sport de haute performance, j'ai eu la chance de pouvoir travailler avec un groupe de mentors qui comprenait deux entraîneurs d'expérience dans mon sport, deux entraîneuses d'élite de mon sport qui me donnaient une autre perspective, deux experts en communications et deux dirigeants sportifs. Ma fédération m'avait jumelée de façon informelle à deux entraîneurs d'expérience et j'ai formé mon groupe de mentors de ma propre initiative. Mes mentors ne se sont jamais rencontrés mais je suis persuadée que s'ils s'étaient réunis, ils auraient eu plusieurs conversations intéressantes.

Le mentorat peut être informel, comme dans mon cas, ou plus officiel, comme dans le cadre du Programme d'apprentissage à long terme en entraînement. Un mentorat formel propose des objectifs plus structurés et des résultats mesurables qui établissent un lien entre le perfectionnement des compétences et les besoins stratégiques de l'organisme sportif. Qu'il soit formel ou informel, personnalisé ou de groupe, ou qu'il combine plusieurs de ces types, le mentorat est essentiel à la formation de la prochaine génération d'entraîneuses.

#### ***Repérage des athlètes ayant le potentiel nécessaire pour devenir entraîneuses***

Le repérage des athlètes de haute performance ayant les qualités nécessaires pour devenir entraîneuses est un autre moyen de former la prochaine génération d'entraîneuses. Toutes les athlètes ne possèdent pas les qualités nécessaires pour devenir entraîneuses mais celles qui les possèdent peuvent devenir d'excellentes entraîneuses. Ces qualités sont l'intelligence, des qualités de stratège, une attitude positive et enthousiaste, la passion de leur sport, une quantité inépuisable d'énergie et beaucoup d'entregent. Les athlètes de haute performance qui deviennent des entraîneuses de haute performance ont un avantage par rapport aux entraîneuses qui n'ont jamais été athlètes : elles savent ce que les athlètes ressentent et ce qui se passe dans leur tête pendant la compétition car elles ont vécu cette situation. Par contre, il faut s'assurer que les athlètes sont prêtes avant de leur lancer ce défi à relever.

Laurie Eisler, entraîneuse de l'équipe de volley-ball universitaire Pandas de l'Université de l'Alberta, qui a remporté le Championnat de l'Union sportive interuniversitaire canadienne (USIC) à six reprises, travaille avec plusieurs anciennes athlètes devenues entraîneuses. Laurie croit que l'on pousse parfois trop vite les anciennes athlètes à devenir entraîneuses. Elle estime que les athlètes qui ont terminé leur carrière universitaire doivent faire leurs débuts comme entraîneuses de façon graduelle. "Les athlètes qui possèdent de l'expérience en sport de haute performance ont besoin d'un peu de recul. Rares sont celles qui veulent continuer à faire les sacrifices nécessaires pour devenir entraîneuses à ce niveau. Il faut beaucoup de temps et d'énergie, et aussi de l'équilibre." Elle a raison. J'ai encouragé 13 anciennes athlètes à devenir entraîneuses adjointes au cours de mes 20 ans de carrière comme entraîneuse universitaire. Deux d'entre elles sont devenues entraîneuses dans un autre établissement de l'USIC et six sont devenues entraîneuses provinciales. Toutes ces anciennes athlètes ont été surprises par la quantité de travail qu'il faut faire en coulisse. Certaines d'entre elles se sont désintéressées après un an ou deux. J'ai appris avec le temps que les novices doivent faire leurs premières armes comme entraîneuse de façon graduelle. Je travaille avec des entraîneuses qui participent au programme depuis plus de 11 ans. Les adjointes qui ont fait leurs débuts graduellement et auxquelles on a confié de plus en plus de responsabilités au fil des ans savent reconnaître la beauté de la profession.

### ***Rétention des entraîneures en poste***

Une des stratégies importantes pour la formation de la prochaine génération d'entraîneures consiste à parfaire la formation des entraîneures dans le but d'améliorer le taux de rétention. La profession d'entraîneure doit être vue comme un choix de carrière viable pour les femmes. Les entraîneures de haute performance doivent être embauchées, et on doit leur offrir un salaire et des avantages sociaux proportionnels à leurs compétences. Le taux actuel de 11 p. 100 des postes d'entraîneurs nationaux occupés par des femmes est dérisoire. Ce taux est inférieur au taux publié dans le rapport de Sport Canada sur la représentation des sexes de 1997-1998. Il est donc primordial d'adopter des stratégies (comme la politique de Sport Canada) afin de former un plus grand nombre d'entraîneures de haute performance. Les entraîneures qui ont atteint ce niveau devraient profiter des mêmes conditions que leurs collègues masculins, ce qui n'est le cas pour la plupart des entraîneures. Voici quelques exemples.

Sheila Robertson a rapporté dans le Journal qu'Elaine Dagg-Jackson, entraîneure de l'équipe canadienne de curling de Kelly Law, championne du monde en titre, travaille à titre bénévole mais qu'elle avait été rémunérée lorsqu'elle avait occupé un poste semblable au Japon. Elaine a décidé de rester au Canada pour préparer bénévolement l'équipe de Kelly Law à cause du défi irrésistible que posait cette équipe, et a quitté son poste rémunéré au Japon. Le Canada doit reconnaître la valeur du sport en général et du rôle des entraîneures.

Tracy David, une de mes collègues entraîneures à l'Université de l'Alberta, est l'une des meilleures entraîneures de soccer au pays. À l'époque où elle était athlète, Tracy était membre des Angels d'Edmonton, l'équipe qui a remporté les cinq premiers championnats nationaux féminins de niveau club. Elle a aussi été membre de l'équipe nationale de 1986 à 1990. Elle est entraîneure au niveau universitaire depuis 15 ans (elle a gagné deux championnats de l'USIC) et a été entraîneure au niveau provincial et dans les clubs. Elle possède une licence B (Niveau 4) comme entraîneure de soccer et elle termine actuellement sa maîtrise en soccer à l'Université de Victoria. L'Association canadienne de soccer a embauché trois hommes pour encadrer l'équipe nationale féminine et les équipes de développement de niveau U-17 et U-19. (Tracy a postulé pour les trois postes et n'a même pas été convoquée en entrevue.) Les entraîneurs adjoints de ces équipes sont aussi des hommes. En fait, un des hommes cumule le poste d'entraîneur adjoint pour les deux équipes de développement! On pourrait attendre que Sport Canada change éventuellement ces pratiques, mais il faut surtout militer davantage sur la scène politique du sport de haute performance.

Quant à moi, j'ai dû choisir entre deux carrières. Après 20 ans au sein du programme de l'équipe nationale, où je cumulais plusieurs tâches, d'entraîneure régionale jusqu'à entraîneure-chef de notre équipe, j'ai dû choisir entre un emploi à l'université et le poste d'entraîneure-chef à plein temps de l'équipe nationale. J'ai occupé ce poste à temps partiel pendant cinq ans tout en étant enseignante. Je me suis battue pour que l'on crée le poste d'entraîneur-chef à plein temps de l'équipe nationale. Lorsqu'il a été créé, le salaire et les avantages sociaux ne se mesuraient pas à ce que m'offrait l'Université. Ce n'est pas le seul facteur qui soit entré en ligne de compte mais il a facilité ma décision de rester à l'Université. Je ne peux pas m'empêcher de penser à tout le temps et à l'argent que Hockey sur gazon Canada et moi avons investi dans ma carrière d'entraîneure.

Ces exemples montrent bien que nous avons encore du chemin à faire pour que la profession d'entraîneure devienne un choix de carrière viable pour les femmes. Ces exemples sont déprimants mais les politiques de Sport Canada, les programmes de l'ACE, plus particulièrement dans le cadre du programme Les entraîneures, et l'injection des sommes promises par le gouvernement fédéral pour l'encadrement sportif offrent une lueur d'espoir.

### ***Les nouveaux paradigmes de l'encadrement sportif***

Tout semble indiquer que le paradigme actuel de l'encadrement sportif est en difficulté. Le profil de la situation d'emploi actuelle des entraîneurs et entraîneures semble indiquer une part à peu près égale d'hommes (51 p. 100) et de femmes (49 p. 100), mais près de la moitié des

entraîneurs et entraîneuses rémunérés sont âgés de 15 à 24 ans, 5 p. 100 seulement sont âgés de 45 à 54 ans et 2 p. 100 seulement sont âgés de plus de 55 ans (Association canadienne des entraîneurs 1997).

Une récente étude menée par Sagas et Cunningham sur les entraîneurs et entraîneuses adjoints de la NCAA révèle que les deux tiers des adjointes répondantes prévoyaient quitter la profession avant l'âge de 45 ans, comparativement à 15 p. 100 chez les hommes (Anderson 2001). L'abandon et la rétention des entraîneuses posent un problème. Rose Mercier a dit dans le numéro de septembre 2000 du Journal qu'il faut "un milieu de travail de soutien et innovateur afin de trouver des solutions réalistes".

Rappelons que les causes principales de l'abandon et de l'incapacité de retenir les entraîneuses sont l'épuisement professionnel, l'absence de motivation financière, le manque d'expérience, les conflits familiaux, la discrimination, les luttes avec l'ancienne garde masculine et les attentes de réussite. La création des nouveaux paradigmes pour les entraîneuses doit tenir compte de ces facteurs. Le Journal a publié l'histoire fascinante de 17 femmes qui ont essayé de poursuivre leur carrière d'entraîneuse tout en élevant leur famille. Plusieurs étaient tiraillées entre leurs obligations familiales et professionnelles mais la plupart ont trouvé une solution pour réussir, allant même jusqu'à partager leur tâche avec une autre entraîneuse.

Laurie Eisler a trouvé une solution innovatrice qui lui a permis de poursuivre sa carrière d'entraîneuse tout en élevant ses deux enfants. Laurie est devenue entraîneuse universitaire en 1991. Elle a eu son premier enfant pendant la saison 1996-1997 et son deuxième pendant la saison 1999-2000. Lorne Sawula, entraîneur de volley-ball très expérimenté (Lorne vient d'être embauché comme entraîneur de l'équipe féminine de volley-ball et entre en fonction le 1<sup>er</sup> avril) a été embauché comme entraîneur adjoint de l'équipe de Laurie pendant la saison 1996-1997. Laurie a été intimidée au début par l'arrivée de Lorne et a eu peur de baisser dans l'estime de ses athlètes lorsqu'elles la compareraient à Lorne, mais elle savait qu'elle ne pouvait pas laisser passer la chance de travailler avec un entraîneur de ce calibre.

En fait, ce sont les athlètes qui ont été gagnantes car elles ont profité de la perspective de deux grands communicateurs. Lorne est devenu entraîneur-chef de l'équipe lors du deuxième congé de maternité de Laurie, qui est revenue à la fin de la saison pour voir son équipe remporter le titre national pour une sixième fois consécutive. Lorne et Laurie sont devenus co-entraîneurs avec le temps. Ils ont énormément de respect l'un pour l'autre et une confiance aveugle en les capacités de l'autre. Ils ont la même philosophie mais utilisent des méthodes et des mots différents pour faire passer leur message. Ils reconnaissent tous les deux qu'il y a plusieurs moyens d'arriver aux mêmes fins. Ils ont créé un environnement qui encourage les athlètes à poser des questions.

Laurie estime que le système de soutien interne qui s'est créé constitue un des éléments clés de la réussite de leur environnement de travail. "Le travail de l'entraîneuse est un travail solitaire. Lorne m'offre un appui inconditionnel. Nous ne sommes pas toujours d'accord mais nous pouvons toujours compter sur le soutien de l'autre".

L'altruisme des deux entraîneurs est un autre facteur de succès. Une étude menée par Neff et Citrin (1999) auprès de 50 chefs d'entreprise américains a révélé que tous ces chefs n'ont pas laissé le succès leur monter à la tête.

Les athlètes représentent le troisième facteur de succès. Elles ont appris à être tolérantes et accommodantes, et à accepter les différences chez les individus.

Le dernier facteur, un facteur clé du nouveau paradigme, a été le rôle de l'Université de l'Alberta, de son département des sports et de son directeur des sports. Laurie a demandé cette année à ce que les athlètes puissent s'entraîner le jour afin qu'elle puisse également satisfaire à ses obligations familiales. La faculté de l'éducation physique et des loisirs a modifié l'horaire de certains cours afin d'acquiescer à sa demande et le directeur des sports, Ian Reade, a pris une

décision controversée fondée sur les besoins des femmes afin que les séances d'entraînement puissent avoir lieu le jour. Cette situation créera un précédent dans les futurs paradigmes de l'encadrement sportif.

L'exemple de Laurie et des 17 femmes qui ont raconté leur histoire au Journal montre qu'il est possible de trouver une solution réaliste. Nous devons utiliser une approche innovatrice et examiner la situation personnelle des entraîneuses afin que la profession d'entraîneuse devienne un choix de carrière viable pour les femmes.

### ***Création de réseaux***

La création de réseaux informels est une autre stratégie qui favorisera la formation de la prochaine génération d'entraîneuses. Le Programme d'apprentissage à long terme en entraînement donne aux entraîneuses une chance exceptionnelle de créer des liens avec d'autres entraîneuses pendant plusieurs années. Je suis convaincue que ces femmes continueront à entretenir des liens informels les unes avec les autres au cours de leur carrière d'entraîneuses et s'aideront les unes les autres lorsque la situation l'exigera.

J'ai récemment rencontré Danièle Sauvageau (hockey sur glace), Bev Smith (basket-ball) et Sheilagh Croxon (nage synchronisée), trois entraîneuses-chef d'équipes nationales, à l'occasion d'une réunion. Nous avons eu une conversation très enrichissante sur les hauts et les bas du travail d'entraîneuse nationale et avons découvert que nous avons vécu plusieurs situations semblables, depuis les problèmes de sélection jusqu'à la discipline, en passant par les problèmes de personnel de soutien. Il n'a fallu que très peu de temps avant que chacune ne s'exclame "J'aurais aimé vous appeler pour en discuter avant de prendre cette décision". Maintenant que nous avons fait connaissance, nous pouvons nous consulter de façon informelle. Je crois que la modélisation de ce type de réseau de soutien facilitera la rétention des entraîneuses de la prochaine génération.

### ***Acquisition de la capacité à négocier***

Nous devons travailler à améliorer toutes les aptitudes des entraîneuses, y compris leur capacité à négocier. Les programmes de formation des entraîneuses mettent habituellement l'accent sur les aspects techniques, tactiques, physiques et psychologiques, ainsi que sur les aptitudes à la communication et au leadership. Ils n'offrent pas de formation en négociation de contrats et de situation d'emploi. C'est pourtant un concept intéressant car les entraîneuses ne négocient pas leurs contrats tous les jours. Elles doivent donc s'assurer qu'elles font de leur mieux à chaque fois. L'Association canadienne des entraîneurs professionnels a produit un excellent guide sur les contrats d'emploi des entraîneurs et des entraîneuses. Il y a toutefois une différence entre lire ce livre et mettre ses talents de négociateur à l'épreuve. Les femmes doivent être exigeantes dans leurs négociations et faire preuve de créativité pour occuper un emploi d'entraîneuse à plein temps.

### ***Représentation politique***

La représentation politique est une autre stratégie de la formation de la prochaine génération d'entraîneuses. Nous représentons toutes la cause des entraîneuses, que ce soit à l'échelle locale, provinciale, nationale ou internationale. L'union de ces voix fortes incite Sport Canada à élaborer des politiques pour les femmes et le sport. Le groupe de travail sur l'encadrement sportif, un comité formé pour examiner la situation de l'encadrement sportif au Canada pour le secrétaire d'État (Sport amateur) comprend six entraîneuses-chef actuelles ou anciennes entraîneuses-chef. Ces entraîneuses peuvent militer pour l'amélioration de la situation des futures entraîneuses. Les entraîneuses universitaires peuvent exercer des pressions pour la création de politiques, la rémunération et l'égalité des sexes. Les organismes doivent manifester leur volonté d'offrir un appui aux femmes pendant les différentes étapes de la vie qui se distingue de l'appui offert aux hommes. Les politiques sur la charge de travail et les services de garde pendant l'entraînement ne sont que deux exemples de cet appui. Cyndie Flett, directrice du programme Les entraîneuses, milite pour la création d'un poste de protecteur ou protectrice des entraîneuses, surtout pour tout ce qui a trait au règlement extrajudiciaire des différends. La présence d'un

protecteur ou d'une protectrice des entraîneuses donnerait aux entraîneuses qui font face à un problème de discrimination un moyen de faire entendre leur grief de façon équitable. Le sport et la politique sont étroitement liés. Nous avons tous la responsabilité de militer afin d'améliorer la situation pour la prochaine génération d'entraîneuses. Nous avons toutes une voix individuelle et, ensemble, nous pouvons faire une différence.

## Références

Anderson, K. Jan./Fév. 2001. Where are all the women coaches? Sports Illustrated for Women, 86-91.

Findlay, H., et R. Corbett. 2000. Guide des contrats d'emploi d'entraîneurs. En ligne. [http://www.coach.ca/cpca/guide\\_f.htm](http://www.coach.ca/cpca/guide_f.htm) Ottawa : Association canadienne des entraîneurs professionnels

Craig, C.L. 1997. La contribution de l'encadrement sportif Canada. Ottawa : Association canadienne des entraîneurs. EntraînInfo 5(2) : 18-24.

Management Mentors. 2000. Best practices. En ligne. <http://www.management-mentors.com/BestPr.htm>

Mercier, R. 2000. Le professionnalisme au travail. Le Journal canadien des entraîneuses. En ligne. <http://www.coach.ca/women/f/journal/sep2000/> Ottawa : Association canadienne des entraîneurs.

Neff, T.J., et J.M. Citrin. 1999. Lessons from the Top. The Search for America's Best Business Leaders. New York: Currency Doubleday.

Robertson, S. 2000. Dans leurs propres mots : les entraîneuses mères de famille. Le Journal canadien des entraîneuses. En ligne. <http://www.coach.ca/women/f/journal/nov2000/> Ottawa : Association canadienne des entraîneurs.

Salmela, John. 1994. Les débuts des entraîneuses et entraîneurs experts : une source d'inspiration. EntraînInfo 1(1) : 9-11.

## DRU MARSHALL

*Dru Marshall possède un doctorat en physiologie de l'exercice et est adjointe au doyen pour le programme de premier cycle à la faculté d'éducation physique de l'Université de l'Alberta. Elle était jusqu'à tout récemment entraîneuse-chef de l'équipe nationale de hockey sur gazon. Elle est l'une de trois entraîneurs et entraîneuses de hockey sur gazon à posséder une certification de Niveau 5 du PNCE 3M, et a remporté plusieurs prix. Dru a écrit plusieurs ouvrages et rapports techniques, et a mené des recherches sur toute une gamme de sujets dont les désordres alimentaires chez les athlètes de haute performance, l'encadrement sportif des athlètes féminines et la sélection des athlètes.*