

### L'appui aux femmes entraîneures et mères de famille

Par Rose Mercier

Le titre et le souligné ont été choisis intentionnellement afin de mettre en évidence le thème principal de ce numéro à savoir qu'il faut réexaminer le problème de jumeler le travail et la famille afin d'atteindre l'objectif à long terme d'augmenter le nombre d'entraîneures dans le sport canadien.

Ce numéro contient beaucoup de matière à réflexion, comme par exemple pourquoi la société considère-t-elle qu'on ne peut pas travailler et être mère de famille, et comment le sport peut-il mettre en pratique les solutions trouvées dans d'autres secteurs d'activités.

#### Méthodes utilisées par les entraîneures pour trouver un équilibre entre la famille et le travail

Dans ce numéro, dix-sept femmes nous racontent comment elles réussissent à travailler tout en s'occupant de leur famille. Bien que chacune d'elles ait trouvé la stratégie qui lui convient, leurs histoires renferment plusieurs leçons et conseils.

**Connaissez** les programmes de formation professionnelle existants et profitez-en. Rendez-vous aussi alléchante que possible comme entraîneure sur le marché. Les titres de compétences vous aideront à obtenir l'appui familial et professionnel dont vous avez besoin pour continuer votre travail d'entraîneure. (Howes, Desjardins, Fisher, Simboli)

**Examinez** votre carrière selon une perspective à long terme. Vous pourriez décider de prendre un congé pour vous occuper de votre famille. Considérez votre congé comme étant temporaire et soyez ouverte aux possibilités. (Howes, Granger, Chapdelaine)

**Demeurez** à jour et faites du réseautage si vous prenez congé. (Simboli, Granger)

**Acceptez** le fait que vous devrez travailler très fort à jumeler vos responsabilités familiales et votre travail d'entraîneure. Parlez à vos enfants de votre passion pour l'entraînement et expliquez pourquoi vous voulez accompagner votre équipe. Profitez des occasions de travailler de chez vous. (Howes, Simboli)

**Précisez** le genre d'appui familial et professionnel dont vous avez besoin comme entraîneure et demandez-le. Sachez que vous n'abandonnez pas. (Chapdelaine, Wise)

**Élaborez** une stratégie de partenariat. L'appui du conjoint est important mais vous devez planifier ensemble et avec soin votre carrière d'entraîneure. (Croxon, Chapdelaine, Fisher, Howes)

**Sachez** que les avantages sociaux et la sécurité d'emploi sont des maillons manquants dans le sport. (Croxon, Simboli) Les congés de maternité sont rares et on accomode rarement les entraîneures ayant de jeunes enfants. Il y a parfois des exceptions. (Haight-Arn) La possibilité de travailler de la maison, d'établir des heures de bureau fixes et l'utilisation de la technologie sont des solutions viables.

**Sachez** que la fin de la journée de travail de la plupart des mères n'est que le début de la journée de travail des mères de famille entraîneures. Malheureusement, les services de garde fiables sont difficiles à trouver. (Temple, Simboli, Gauthier)

**Renseignez-vous** sur le leadership et les emplois partagés. Ces méthodes offrent de véritables solutions aux entraîneures qui ont des enfants. (Templeton, Ridout, Croxon)

**Prévoyez** des soins de garde d'enfant pour les urgences. Prévoyez un plan pour les jours où vos enfants seront malades lors de la négociation de votre contrat et des attentes. Pensez aux solutions à l'avance et parlez-en à votre club et à vos athlètes. (Simboli, anonyme, Wise)

**Attendez-vous** à ce que l'on vous pose des questions sur votre famille lors des entrevues. Connaissez les questions que les intervieweurs ont le droit de poser et choisissez ce que vous voulez leur dire.  
(Wise)

### **Le monde dans lequel travaillent les entraîneures canadiennes**

Quels sont les facteurs qui influencent la société dans laquelle les entraîneures travaillent? La population active subit l'influence de diverses tendances démographiques.

**Les Canadiennes et les Canadiens vivent plus longtemps.** Cette réalité se traduit par une retraite plus longue pour certains et une vie professionnelle plus longue ou plusieurs carrières pour d'autres. Elle crée aussi de la pression pour les personnes qui approchent l'âge traditionnel de la retraite et qui ne veulent pas se retirer ou qui ne peuvent pas se le permettre.

**De plus en plus de Canadiennes et de Canadiens ne se marient pas.** Ces individus devraient normalement travailler toute leur vie.

**Les Canadiennes et les Canadiens se marient à un âge plus avancé.** Les femmes décident de se marier plus tard afin d'établir leur carrière.

**La plupart des gens vivent seuls et comptent** sur leur capacité à gagner leur vie pour survivre.

**L'économie de l'information et des services est en croissance.** La formation académique nécessaire à l'emploi ces jours-ci change. La nature des emplois change également.

**Les Canadiennes et les Canadiens ont moins de sécurité d'emploi.** Peu d'individus demeurent à l'emploi d'une même entreprise tout au long de leur carrière. Plusieurs personnes devront changer d'employeur et de secteur d'activités pour continuer à travailler.

**Bien qu'un petit nombre de Canadiennes et de Canadiens soient devenus des millionnaires et des milliardaires** en raison de l'augmentation de la valeur de leurs parts dans les technologies de pointe, la majorité des gens ne reçoivent que de faibles augmentations de salaire.

**Le travail non standard est à la hausse,** c'est-à-dire que le travail temporaire et à temps partiel est à la hausse.

**De plus en plus de Canadiennes et de Canadiens font du télétravail** et le nombre de postes de débutants pour les jeunes est à la baisse.

Pourquoi est-ce important? Les caractéristiques des revenus changent. La population active canadienne doit vivre avec certaines réalités telles qu'une sécurité d'emploi réduite, une stabilité d'emploi réduite et une augmentation du nombre de personnes qui occupent plusieurs emplois. La sécurité d'emploi influence le niveau de vie, une préoccupation importante pour les individus et les familles. La sécurité d'emploi influence la stratégie individuelle et familiale en matière de travail et de famille. De plus en plus de familles comptent sur les revenus des deux conjoints. C'est une des raisons qui explique la hausse du nombre de femmes au travail et les dilemmes qui s'en suivent à propos du travail et de la famille.

### **Pourquoi est-ce aussi difficile de travailler et d'avoir des enfants?**

La réponse n'est-elle pas évidente? D'une part, oui, mais d'autre part, la réponse se trouve dans les présomptions persistantes sur l'organisation de la société nord-américaine. La réponse pourrait nous échapper si nous continuons à concentrer nos efforts sur les problèmes visibles. Examinons les racines moins visibles du dilemme de jumeler le travail et la famille.

Les gens qui ont étudié le travail et la famille ont toujours considéré qu'il s'agissait de deux entités indépendantes. La création de catégories différentes pour le travail et la famille a donné lieu à une structure dans laquelle une personne ne peut posséder qu'une orientation principale. Elle peut être " axée sur la famille " ou " axée sur le travail ". Voilà la source de plusieurs présomptions problématiques sur les femmes qui travaillent et ont des enfants.

Cette vision du monde élimine la possibilité que les femmes jumellent leurs obligations professionnelles et leurs obligations familiales. Elle suppose que les femmes qui travaillent sont moins dévouées envers leur famille. Pourtant, lorsqu'on demande aux femmes de parler de leurs expériences de travail, elles nous parlent de la façon qu'elles intègrent ces deux facettes de leur vie.

Les catégories traditionnelles donnent une image d'une société où le travail et la famille s'excluent mutuellement. Elles minent l'intégration et l'interdépendance du rôle des femmes au travail et dans la famille. Elles ne tiennent pas compte des défis quotidiens que doivent relever les femmes et les hommes, et elles rendent la tâche de trouver des solutions encore plus difficile.

Ce système social "axé" suppose que la tâche principale des femmes est de s'occuper de leur famille et que la tâche principale des hommes est de travailler. Ce concept a vu le jour lors de la révolution industrielle lorsque les hommes ont quitté la maison pour aller travailler dans un milieu public et que les femmes sont restées à la maison pour s'occuper du milieu privé. Le maintien de ce concept renforce un système de relations sociales organisées différemment pour les hommes et les femmes, et perpétue la différence entre les sexes. Le travail et la famille demeurent des institutions où les hommes et les femmes jouent un rôle déterminé selon le sexe. Cela pose tout un défi lorsqu'on tente de modifier l'appui offert aux femmes qui travaillent et ont une famille. Pourquoi?

Un système de société où le rôle principal des femmes est relié à la famille mène à la conclusion que les femmes qui ont des enfants sont moins dévouées à leur travail. Il y a une conclusion implicite à l'effet que les femmes sont les seules responsables d'élever les enfants qui confirme les clichés du milieu du travail tels que "les femmes sont distraites par les enfants, elles ne sont pas suffisamment dévouées à leur travail et elles sont incapables de voyager ou de faire des heures supplémentaires." La fausseté de ces énoncés et le fait que ces clichés ne correspondent pas à la vie des femmes ont donné lieu à des changements dans le milieu du travail mais ceux-ci sont l'exception et non la règle.

Le résultat le plus problématique des catégories sociales traditionnelles est sans doute le fait que cette situation est considérée comme un "problème de femmes" qui permet aux organisations et aux industries de mettre sur le dos des femmes toute responsabilité de trouver une solution négociée ou de défendre leurs droits.

### **Quand avez-vous entendu parler des pères de famille au travail pour la dernière fois?**

**"La façon dont nous conceptualisons le lien entre le travail et la famille est importante car notre façon de voir une situation influence notre façon de régler le problème ou de percevoir la situation".**  
(Anita Ilta Garey dans *Weaving Work and Motherhood*)

Dans son livre *Weaving Work and Motherhood*, Anita Garey dit que nous ne possédons pas les modèles ni le vocabulaire nécessaires pour décrire adéquatement les femmes qui sont à la fois mères de famille et femmes au travail. Elle dit que l'expression "mère au travail" a pour but de décrire le lien entre la mère qui travaille et son rôle de mère. Le travail et la famille sont présentés comme étant des activités incompatibles, éliminant toute possibilité que la femme puisse choisir le travail et la famille. Garey dit aussi que nous devons trouver un moyen de comprendre ce que cela signifie pour les femmes de choisir la famille et le travail, un moyen qui ne suppose pas que la somme du dévouement de la femme à son travail et à sa famille est égale à zéro.

Garey n'est qu'une des nombreuses sociologues féministes qui pense que les catégories traditionnelles du travail et de la famille sont mal pensées. Elle dit que les sociologues ont créé l'expression "mères au travail" afin d'expliquer l'environnement mais que l'expression ne correspond pas à la façon dont les femmes vivent dans cet environnement. Nous n'utilisons pas l'expression "pères au travail" même si la grande majorité des hommes travaillent et qu'ils ont ou auront des enfants. Garey dit que nous pourrions en apprendre plus en examinant la façon dont les femmes qui ont des enfants trouvent des stratégies qui concilient leur rôle de mère et leur rôle de femmes au travail. Les femmes remplissent pleinement les deux rôles sans être catégorisées dans un rôle ou un autre.

Garey propose que nous utilisions la métaphore du tissage pour décrire la façon dont les femmes essaient de se créer un tissu de vie dans lequel le travail et la famille représentent les composantes intégrantes.

## Une solution pour chacune

Comme vous l'avez constaté en lisant les histoires, chacune de ces femmes a trouvé ses propres solutions et se fraie un chemin dans le monde complexe du jumelage des obligations familiales et professionnelles. Chacune trouve la solution qui lui convient. Quel effort! Malheureusement, les solutions individuelles ne règlent pas le problème social. Si on ne possède pas une vision plus large, les solutions individuelles ne contribueront qu'à nous enraciner sur place au lieu de nous faire progresser vers le changement.

Une vision plus large et des solutions structurelles sont les seuls moyens de provoquer des changements à long terme et d'augmenter l'appui aux entraîneuses mères de famille.

## Une vision plus large et des solutions structurelles = changement réel

Les changements réels pour les entraîneuses, ces changements qui auront des conséquences positives pour le sport au Canada, ne sont pas faciles et ne peuvent pas être réalisés par le biais de programmes isolés pour les femmes. Les auteurs de *The Catalyst Guide : Advancing Women in Business* disent que " les problèmes sous-jacents (associés à la création d'un changement pour les femmes) sont presque toujours profondément enracinés dans les habitudes de l'organisation et seul un changement systémique intentionnel permettra aux entreprises de profiter au maximum des talents des femmes. "

L'affirmation ci-dessus peut facilement être modifiée pour s'adapter au sport :

**Les problèmes sous-jacents à une augmentation de la représentation des entraîneuses sont profondément enracinés dans la culture du sport et des différents organismes sportifs, et seul un changement systémique intentionnel pourra permettre au sport et aux athlètes de profiter réellement du talent des entraîneuses.**

La question de l'encouragement et de l'appui aux entraîneuses devrait devenir un facteur intégrant de la planification de l'avenir à cette époque où le système sportif canadien cherche des moyens d'améliorer les résultats olympiques et internationaux, et étudie les politiques du sport moderne. Plusieurs athlètes et dirigeants du sport ont parlé du besoin de collaborer et de renforcer le système sportif dans les derniers moments des Jeux olympiques de Sydney. Seule une approche de collaboration, systématique et intégrée permettra d'élargir la vision associée aux entraîneuses et donnera lieu aux changements structurels nécessaires. Une approche à long terme ne peut survivre sans l'engagement à long terme et une responsabilité partagée des mesures prises et des résultats.

Pour reprendre les paroles d'Anita Garey, la façon dont nous conceptualisons le lien entre le travail et la famille est importante car notre façon de voir une situation influence notre façon de régler le problème ou de percevoir la situation. Le maintien d'un système sportif dans lequel les entraîneuses doivent négocier individuellement les solutions nécessaires n'entraînera aucun changement. Il gardera le sport là où il est.

## Qu'apprenons-nous des autres modèles?

Heureusement, les gens qui ont fait des changements positifs pour les femmes dans de grandes organisations ou dans des secteurs d'activités précis peuvent nous en apprendre beaucoup. Par contre, il est clair que leurs idées ne peuvent pas être transposées directement dans le sport. Le sport est une mosaïque d'organismes de sport individuels, de services et d'organismes pluridisciplinaires, d'associations de jeux, de ministères gouvernementaux et de centres d'entraînement. Le leadership est diffus et aucun organisme ne peut être responsable de la planification et de la mise en œuvre de la vaste gamme de projets qui seraient nécessaires.

## Les meilleures pratiques

*The Catalyst Guide* présente les meilleures pratiques comme des unités de structure, à savoir qu'il n'y a pas qu'une seule pratique mais plutôt plusieurs pratiques qui ont toutes comme objectif commun d'augmenter la représentation des femmes dans les postes de direction. Cette solution semble viable lorsqu'on pense au défi d'augmenter le nombre d'entraîneuses.

### Lignes directrices concernant les meilleures pratiques

Ce qui fonctionne pour un peut ne pas fonctionner pour l'autre. Les meilleures pratiques n'existent pas de façon isolée ni hors contexte.

Ce qui a fonctionné il y a trois, quatre ou cinq ans pourrait ne pas fonctionner aujourd'hui. Les meilleures pratiques changent avec le temps.

La meilleure solution subira l'influence de plusieurs facteurs tels que la nature de l'entreprise ou de l'industrie, la structure organisationnelle, la composition de la main-d'œuvre et la taille de l'organisation.

Prévoyez l'imprévu. Les meilleures pratiques ne suivent pas nécessairement un chemin établi.

Préparez-vous à vous adapter en cours de route.

### Le fondement du changement réussi

La plupart des projets réussis, c'est-à-dire les projets qui ont entraîné un changement véritable pour les femmes, possèdent trois caractéristiques communes :

**Ils créent un fondement solide.** Les projets favorisant l'intégration, c'est-à-dire qui visent le bien de l'ensemble de l'organisation, sont bons pour les affaires. Il a été clairement communiqué que l'objectif de favoriser l'avancement des femmes est une bonne stratégie d'affaires. Il est important de savoir qu'il existe un système d'appui dans les rangs de la haute direction.

**Ils sont fondées sur une base réelle d'obstacles et d'occasions.** Recueillez de l'information afin de créer une base de référence pour l'évaluation des projets et des progrès. Recueillez des données sur le climat actuel, les principaux obstacles à surmonter, ce qui donne de bons résultats et ce que font les autres entreprises. Identifiez les obstacles, réels et perçus, à l'avancement des femmes de même que les changements possibles qui amélioreraient les occasions pour les femmes. Recueillez des faits et éliminez les mythes qui se créent en cours de route.

**Ils élaborent et mettent en œuvre des solutions et des systèmes de mesure.** Élaborez des solutions pratiques qui conviennent à l'environnement. Il doit y avoir un lien de responsabilité établi et des moyens précis de mesurer le progrès. Amorcez le changement en sachant qu'il exige un effort à long terme et systématique.

### Que faut-il pour l'avancement des femmes?

Le *Catalyst Guide* propose deux types de programmes essentiels à la création d'occasions d'avancement pour les femmes : les programmes d'appui et la formation complémentaire.

Les programmes de formation au leadership pour les femmes, les systèmes d'appui pour le travail/vie personnelle, les programmes de base, les politiques et les valeurs sont des programmes d'appui. Les ateliers dynamiques axés sur les femmes, la rétroaction et la formation des entraîneuses constituent une formation complémentaire. Les programmes de travail-famille constituent souvent la première étape mais ils ne suffisent pas à garantir l'avancement professionnel des femmes.

Le modèle du catalyseur du changement propose un schéma de l'expérience acquise dans l'établissement de jalons pour les pratiques de diversité des sexes dans une vaste gamme d'entreprises et d'organisations professionnelles. Il démontre que les programmes indépendants ou les projets isolés n'arrivent pas à créer les changements souhaités.

### Exemples de programmes de formation au leadership

Repérage des femmes ayant beaucoup de potentiel

Formation interfonctionnelle

Appui assurant que les femmes acquièrent de l'expérience

Planification de la succession

Programmes de mentorat

Réseaux féminins  
Planification de carrière  
Ateliers de sensibilisation axés sur les femmes

### **Exemples de programmes d'appui pour le travail/vie personnelle**

Conditions de travail souples  
Partage d'emploi  
Travail à temps partiel avec avantages sociaux  
Horaires de travail souples  
Télétravail  
Travail à domicile  
Congés parentaux et autres congés reliés aux personnes à charge  
Congés de maladie  
Assistance pour l'adoption  
Comptes de frais souples  
Avantages pour les partenaires domiciliaires  
Compréhension du superviseur  
Garderies  
Réseaux de garderies familiales  
Service de garde en cas d'urgence  
Subventions pour les garderies  
Programmes pour les enfants d'âge préscolaire  
Programmes pour après l'école  
Groupes de formation et d'appui  
Ressources et service de référence pour le soin des personnes à charge  
Assistance pour le déménagement  
Programme de soins pour les personnes âgées.

### **Certaines choses existent déjà**

Plusieurs éléments nécessaires à la réalisation d'un changement positif pour les entraîneuses existent déjà, dont le Programme d'apprentissage à long terme en entraînement qui comprend des ateliers de formation au leadership et un mentorat, le *Journal canadien Les entraîneuses*, la politique d'égalité des sexes des Jeux du Canada, le rapport de l'enquête sur la représentation des sexes dans le sport et les politiques d'égalité des sexes de plusieurs organismes nationaux de sport.

Que faut-il pour augmenter l'impact de ces éléments? Consultez de nouveau le modèle de catalyseur du changement efficace. Il propose au moins trois tactiques nécessaires.

**Une augmentation de l'appui visible des membres de la haute direction** des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux dont le mandat concerne les entraîneuses, notamment l'Association canadienne des entraîneurs (ACE), l'Association olympique canadienne et Sport Canada.

**Un effort intégré** de la part des organismes et des agences de sport dans la poursuite d'un objectif commun appuyé par une vaste gamme de programmes à tous les niveaux. Commencez par mettre en commun ce qui existe déjà et ce qui est prévu. Identifiez ce qui manque et l'organisme qui pourrait être en mesure de partager la responsabilité.

**Responsabilité et mesure des progrès.** Il y a plusieurs endroits où le besoin de changement dans la représentation des entraîneuses doit se manifester de façon évidente. Ce changement doit faire partie de la révision actuelle du mandat de l'ACE et doit occuper une place dans toute vision pour l'avenir du sport des politiques du gouvernement fédéral en matière de sport. Osons fixer des objectifs ambitieux et obligeons le système sportif canadien à prendre la responsabilité de créer des changements réels.

Commençons par le début. Si l'existence de projets pour le travail et la famille est essentielle, il faut alors que l'on saisisse immédiatement l'importance de l'appui au travail et à la famille et que l'on adopte des

pratiques afin d'appuyer les entraîneuses qui ont des enfants. Les entraîneuses qui ont raconté leur histoire savent bel et bien que les seules solutions qui existent sont celles qu'elles ont elle-même adoptées.

### **Voici d'autres idées qui pourraient fonctionner dans le sport**

**Réunissez** des groupes de femmes afin de parler de la carrière d'entraîneuse. Identifiez les obstacles existants. Résumez les enjeux et utilisez le résumé comme base pour les prochaines discussions. Utilisez le résumé comme rétroaction pour la planification de futurs projets.

**Offrez** aux entraîneuses retraitées et aux entraîneuses qui sont en congé familial la chance de participer aux entraînements, de demeurer sur la liste de distribution et de maintenir un lien avec le réseau de l'entraînement.

**Fournissez** des ressources et des références aux associations locales, provinciales et nationales pour des idées d'appui pour le travail/vie personnelle qui peuvent être intégrées aux contrats d'entraînement, et fournissez des lignes directrices pour la mise en œuvre des pratiques.

**Accordez** un appui pour le travail/vie personnelle aux entraîneuses nationales.

**Interviewez** des entraîneuses qui quittent l'entraînement de façon permanente afin de connaître les raisons qui ont motivé leur départ. Utilisez les données pour repérer les obstacles qui pourraient être diminués par le biais de nouveaux programmes d'appui ou de formation complémentaire.

**Créez** des mesures incitatives pour les associations sportives afin de les encourager à atteindre les objectifs publiés.

**Contractez** un service de garderie de fin de journée à titre de groupe pluridisciplinaire si l'entraînement se fait dans un centre communautaire ou autre endroit semblable. Cela peut exiger du travail mais c'est réalisable.

### **Bibliographie**

Tirer profit des leçons que peuvent nous apprendre les autres secteurs d'activités est un moyen valable de créer une structure permettant d'examiner la situation dans le sport. Voici des ouvrages de référence qui ont été consultés pour ce numéro du Journal. Ils offrent tous une perspective intéressante du dilemme des entraîneuses mères de famille.

*Weaving Work and Motherhood* par Anita Ilta Garey, publié en 1999 par Temple University Press.  
*Earning and Caring in Canadian Families* par Rob Beaujot, publié en 2000 par Broadview Press Ltd.  
*Flexible Work Arrangements: Managing the Work-Family Boundary* par Benjamin Gottlieb, E. Kevin Kelloway et Elizabeth J. Barlian, publié en 1998 par John Wiley & Sons. (Gottlieb et Kelloway sont des Canadiens qui travaillent à l'Université de Guelph)  
*Advancing Women in Business: The Catalyst Guide* by Catalyst Foundation publié en 1998 par Jossey-Bass.

### **Sites intéressants**

[www.advancingwomen.com](http://www.advancingwomen.com) – Abonnez-vous gratuitement au magazine électronique du même nom.  
[www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org) – On y offre également un abonnement gratuit aux publications dans votre secteur d'intérêt.