

Changer la culture : Incidences pour les entraîneures

Dans le cadre du dialogue continu du *Journal* sur le statut des entraîneures dans le sport canadien, voici un article qui non seulement fait un examen approfondi de la situation actuelle, mais établit aussi des parallèles frappants avec d'autres secteurs de la société, parallèles qu'on omet trop souvent d'examiner étant donné l'attention accordée à notre propre situation troublante.

C'est au niveau de leurs recommandations que les auteures, Gretchen Kerr, Ph. D., de l'Université de Toronto, et Dru Marshall, Ph. D., de l'Université de l'Alberta, sortent des sentiers battus. Leur théorie est que l'augmentation du nombre d'entraîneures est liée au changement de la culture même du sport. Elles demandent la fin de la «surimposition au sport féminin d'une culture développée par les hommes», ainsi qu'une «idéologie culturelle plus vaste et plus diversifiée... un nouvel examen des buts et des valeurs du sport... et le passage d'une idéologie de compétition et de domination à une idéologie de sollicitude», ce qu'elles décrivent en détail et qui convainc qu'un changement est nécessaire.

«Changer la culture» est une lecture qui ne laisse pas indifférent et qui invite tous ceux et celles qui ont à cœur la création d'un milieu plus équitable, plus agréable, plus valorisant et plus efficace envers les entraîneures canadiennes et, par le fait même, pour leurs homologues masculins, à en relever le défi. — Sheila Robertson

Les avis exprimés dans les articles du *Journal canadien des entraîneures* sont ceux de leurs auteures et ne reflètent aucunement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.

ARTICLE DE FOND D'OCTOBRE 2007

Changer la culture : Incidences pour les entraîneures

par Gretchen Kerr et Dru Marshall

Introduction

Le taux de participation féminine dans le sport canadien a considérablement augmenté à tous les niveaux, des programmes communautaires à la compétition internationale. Par exemple, le hockey mineur s'est diversifié au cours des dernières années et comprend autant des équipes féminines et des équipes mixtes que des équipes masculines, et ce, afin de tenir compte du nombre croissant de filles qui jouent au hockey. La participation féminine au soccer a augmenté de 43 pour cent au cours des 10 dernières années. En outre, le niveau de performance des femmes dans le sport a considérablement augmenté au fil des ans. Lors des Jeux olympiques de 2004, 50 pour cent des médailles du Canada et 53 pour cent des huit premières places pour le pays ont été attribuées à des athlètes féminines. Lors des Jeux olympiques d'hiver de 2006, les athlètes féminines ont remporté 67 pour cent des médailles pour le Canada. Pour l'ensemble des événements olympiques féminins, les athlètes féminines canadiennes ont obtenu plus de points que pour les groupes de femmes de n'importe quel autre pays. Toutefois, malgré l'augmentation du taux de participation des filles et des femmes à tous les niveaux sportifs et les résultats positifs obtenus, le nombre de postes d'entraîneures n'a pas augmenté et certaines personnes iraient même jusqu'à dire qu'il a en fait diminué.

Selon la liste officielle des équipes de 2006 du Comité olympique canadien, les entraîneures ne représentaient que 14,7 pour cent du personnel entraîneur olympique du Canada, ce qui indique que même si les réalisations des athlètes féminines canadiennes ont considérablement augmenté, le nombre d'entraîneures en poste n'a pas augmenté au même rythme. Les récentes données sur l'entraînement (2004-2006) publiées par Sport interuniversitaire canadien, l'Association canadienne du sport collégial, les Jeux d'été du Canada et les niveaux de compétition nationaux et provinciaux pour huit sports ont indiqué que peu de femmes occupaient un poste d'entraîneure en chef ou d'entraîneure adjointe. Des 1 564 entraîneurs en chef et entraîneurs adjoints indiqués, seulement 511 (32,7 %) étaient des femmes. En particulier, les femmes occupaient entre 19 et 41 pour cent des postes d'entraîneur en chef examinés, y compris pour les équipes sportives féminines de rugby (41,2 %), de basket-ball (36,2 %), de soccer (34,7 %), de volley-ball (34,4 %) et de hockey sur glace (19,6 %). Les données pour les sports individuels ont indiqué ce qui suit : entre 17 et 35 pour cent des entraîneurs en chef étaient des femmes pour l'athlétisme (17,4 %), la natation (20,4 %) et la lutte (35,3 %). Les données sur les femmes dans l'entraînement paralympique canadien ont indiqué des résultats semblables, les femmes représentant 21,7 pour cent des entraîneurs en chef.

Obstacles culturels pour les entraîneures

Les défis que doivent relever les femmes qui occupent un poste d'entraîneure ont été identifiés par plusieurs chercheuses et chercheurs et comprennent l'instabilité d'emploi, le salaire peu élevé, les conflits avec les tâches familiales, le harcèlement et le manque de programmes de recrutement, de programmes de mentorat et de modèles d'identification. Nous prétendons toutefois que la culture du sport est responsable de tous ces défis et, en outre, que tant qu'il n'y aura pas des changements dans la culture, l'égalité des sexes ne deviendra jamais une réalité pour l'entraînement.

Avant de se concentrer sur le sport en particulier, il est important de reconnaître la nature sexuée du travail en général. Un pourcentage disproportionné de femmes occupent des postes associés à un faible niveau de pouvoir, d'autorité, de prestige ou de rémunération. En outre, les femmes contribuent de façon disproportionnée aux tâches domestiques non rémunérées et aux soins à autrui. Même si les femmes sont majoritaires en enseignement et dans les programmes de baccalauréat en administration, elles restent absentes des postes administratifs les plus élevés et associés au pouvoir dans l'éducation publique. Dans les entreprises, les femmes se trouvent généralement au bas de l'organigramme et ont moins de possibilités de promotion que les hommes. Cette discrimination systémique ou le stéréotype qui empêche les femmes d'occuper des postes de niveau supérieur – un type de «plafond de verre» – a été bien documenté. Néanmoins, même s'il est important de reconnaître la division du travail selon le sexe dans l'ensemble de la société, la constatation que le rythme des progrès des femmes dans le sport n'est pas le même que pour les autres professions mérite qu'on y accorde de l'attention.

L'idéologie culturelle du sport a été développée par des hommes blancs durant de nombreuses années et est maintenant bien ancrée. La culture actuelle du sport est définie par la masculinité, en particulier une forme idéalisée de masculinité qui est associée à l'endurance, à la puissance, à l'agressivité, à l'esprit de compétition et à la domination d'autrui. Ces valeurs sont encouragées dès le jeune âge et renforcées et valorisées partout dans le sport, même lorsqu'elles sont inacceptables dans d'autres sphères de la vie. Les ramifications politiques de cette idéologie sont importantes : les hommes sont privilégiés et peuvent profiter de cette situation pour perpétuer leur omniprésence, défendre leurs intérêts et marginaliser les individus qui ne correspondent pas à cette idéologie.

Il sera maintenant question des obstacles que doivent surmonter les femmes en particulier étant donné cette idéologie culturelle.

Styles de leadership. Les entraîneures indiquent souvent qu'elles ne s'identifient pas à la culture prédominante masculine du sport. Les femmes ont des styles de leadership différents des hommes : elles tendent plus à faire preuve d'empathie, d'une habileté pour la communication et d'une volonté de coopérer. Les études dans le domaine qui portent sur le leadership et les femmes ont conclu que les compétences des femmes comprennent une aptitude pour la communication, l'esprit d'équipe, l'exécution de plusieurs tâches et une grande intelligence émotionnelle. Une chercheuse a indiqué que les femmes en entreprise créent une dynamique de groupe positive par la résolution des conflits, l'impartialité pour la discipline et la collaboration en groupe plutôt que l'approche autocratique. L'ouverture au niveau de l'apprentissage et de l'écoute, qui sont essentiels dans le domaine du sport étant donné les contraintes de temps et la gestion d'un grand nombre de personnes à l'intérieur et à l'extérieur du contexte de l'équipe, font partie des caractéristiques des entraîneures. Fait à noter, les femmes utilisent la communication plutôt que le pouvoir pour solidifier l'équipe et établir des relations. En comparaison, les entraîneurs masculins tendent à être plus agressifs, autoritaires et enclins à démontrer leur pouvoir. Ce type de communication est parfois considéré par les jeunes athlètes féminines comme le seul style de leadership qui mène à la réussite, car la majorité des athlètes féminines sont entraînées par des hommes.

Conflits familiaux. La culture du sport en général ne tend pas à être «axée sur la famille». La plupart des athlètes s'entraînent avant ou après l'école ou les fins de semaine. Pour les entraîneures et entraîneurs avec des enfants, cet horaire entre directement en conflit avec le temps consacré à la famille. Les organisations sportives n'ont pas la réputation d'accorder la priorité aux responsabilités familiales ou de tenter de les concilier. Par exemple, il n'y a généralement pas de garderies pour faciliter l'entraînement, les déplacements et les calendriers de compétitions. Certaines et certains ont laissé entendre que les responsabilités familiales sont souvent considérées par les organisations comme dépassant le cadre de leur contrôle ou hors de leur centre d'intérêt.

Le «double emploi» ou les «contraintes de temps» que vivent les femmes sont bien documentés pour plusieurs professions. Ces termes décrivent l'expérience de nombreuses femmes qui mènent une carrière professionnelle tout en assumant le fardeau des tâches domestiques. Même s'il semble y avoir un changement et que les hommes assument plus de tâches domestiques qu'auparavant, y compris rester à la maison pour s'occuper des enfants, la division du travail selon le sexe reste le modèle dominant.

Réseautage informel. Les entraîneures ont indiqué être désavantagées et ne pas profiter du réseautage informel qui caractérise le domaine de l'entraînement chez les hommes. Les entraîneurs semblent tirer profit du fait d'avoir plus de relations établies avec d'autres hommes dans les organisations sportives masculines, de partager entre eux de l'information et des trucs sur la profession et la façon d'avoir de l'avancement. Cet apprentissage constitue une lacune chez les femmes, car il y a peu de femmes à des postes de direction et les hommes semblent plus réticents à jouer le rôle de mentors auprès des entraîneures prometteuses. Il y a au Canada des programmes de mentorat pour les femmes

dans le domaine de l'entraînement, mais il manque de ressources pour évaluer efficacement ces interventions. En comparaison avec le monde des affaires, le sport amateur manque de financement pour mettre en place et assurer le soutien de services comme le partage de l'emploi et les garderies.

Politiques en matière d'équité. Le sport vient loin derrière les autres secteurs de la société en ce qui concerne l'égalité des sexes, l'équité en matière de rémunération et des politiques d'action positive. Certaines et certains diront qu'il y a des politiques en place pour s'assurer que les gens reçoivent le message que chacune et chacun est valorisé. Toutefois, même lorsque ces politiques existent, il y a des problèmes. *Title IX*, par exemple, un article de loi faisant jurisprudence adopté aux États-Unis en 1972, a été mis en place en vue d'accroître les occasions pour les filles et les femmes du point de vue sportif et académique dans les contextes de l'éducation. Acosta et Carpenter (2006) ont démontré que même s'il y a plus d'occasions pour les athlètes féminines en 2006 qu'en 1972, il y a moins d'entraîneuses et d'administratrices en 2006 comparativement à 1972. Ces statistiques remettent en question l'efficacité des politiques d'action positive en vue de l'augmentation des femmes aux postes de direction. Il y a toutefois des avantages à la diversité dans le leadership. Les groupes mixtes sont meilleurs pour résoudre les problèmes que ceux qui ont la même philosophie; l'étendue des réflexions possibles dans les groupes diversifiés accroît la créativité.

Accent mis sur les résultats. Les incidences de l'accent mis sur les résultats, qui caractérise la culture du sport, sont nombreuses pour les femmes. Les athlètes féminines qui cherchent l'excellence du rendement préfèrent généralement les entraîneurs masculins. Ceci est logique étant donné le manque d'entraîneuses de haut niveau et le fait que les athlètes féminines n'ont pas de modèles d'identification et ne sont pas persuadées de la possibilité d'atteindre l'excellence du point de vue des résultats avec des entraîneuses. Ce phénomène ne semble pas être présent en entreprise : les employées ne souhaitent pas ou ne préfèrent pas des patrons masculins. L'accent mis sur le rendement a aussi comme résultat de diminuer le temps, l'attention et l'argent consacrés aux progrès pour l'avancement des femmes dans l'entraînement et l'administration sportive. Comme l'ont écrit Whitson et Macintosh (1990, pp. 27 et 28), «L'accent mis par le gouvernement fédéral sur le sport de haut niveau et sa volonté d'institutionnaliser un système de soutien du rendement qui peut préparer les athlètes d'élite canadiens à compétitionner avec succès dans le sport international ont nui à la poursuite d'objectifs liés à l'équité.» On pourrait affirmer que cela s'applique tout autant en 2007 qu'en 1990, étant donné les récentes initiatives comme *À nous le podium*, laquelle met l'accent sur l'obtention de médailles lors des prochains Jeux olympiques.

Postes de pouvoir. Les hommes jouent un rôle essentiel en ce qui a trait aux progrès des femmes dans le domaine de l'entraînement, car ils occupent la plupart des postes de pouvoir, de prise de décisions et d'affectation des ressources; malgré tout, les hommes tendent de façon générale à ne pas réaliser leur pouvoir et les structures de pouvoir au sein des organisations dans le milieu du travail. Des recherches antérieures ont démontré que même si la plupart des entraîneurs et des administrateurs appuient l'idée de l'égalité des sexes, peu sont prêts à sacrifier leurs privilèges afin de la concrétiser.

La section qui suit recommande des façons de favoriser les progrès pour les entraîneuses.

Changer la culture

Même si des chercheuses et des chercheurs ont déjà proposé des recommandations dans le sport aux niveaux individuel, de groupe et de l'organisation comme moyens d'augmenter le nombre d'entraîneuses, nous mettons l'accent sur un changement de culture comme moyen de changement. Pour plusieurs aspects, le sport est reconnu comme masculin avec ses valeurs de compétition, de domination et de contrôle. De nombreuses femmes vivent un conflit entre leurs propres philosophies, valeurs et styles de leadership et ceux qui prédominent dans la culture du sport (masculine). En surimposant simplement au sport féminin une culture développée par les hommes, il est peu probable qu'on favorisera et maintiendra la participation des femmes aux postes de direction. Il faut plutôt changer la culture dominante et caractéristique du sport qui normalise et accorde la priorité aux notions traditionnelles de masculinité. Une idéologie culturelle plus étendue et plus diversifiée qui met l'accent et récompense les combinaisons de compétition et de partenariat, de force émotionnelle et de sensibilité, d'esprit d'équipe et d'expression individuelle, ainsi que de rendement et d'excellence personnelle, permettrait plus d'englober les femmes tout autant que les hommes. Il faut prendre note que même si nous avons mis l'accent sur les femmes, l'idéologie masculine traditionnelle du sport marginalise aussi celles et ceux des autres ethnies, cultures, races, sexes et antécédents au niveau des compétences.

Une partie intégrale du changement de culture inclut un nouvel examen des objectifs et valeurs du sport. Le passage de l'idéologie de la compétition et de la domination à une idéologie de la sollicitude pourrait, selon nous, améliorer l'expérience sportive pour les hommes et les femmes. Une idéologie de la sollicitude tient compte des valeurs et pratiques qui accordent la priorité à la santé holistique et au bien-être des participantes et des participants, avant même l'obtention des résultats. Même si on a généralement mis en pratique une idéologie de la sollicitude pour les expériences des athlètes, il est nécessaire de l'appliquer de façon plus étendue afin d'inclure les entraîneuses et entraîneurs, en particulier lorsqu'on considère les taux actuels de rotation et d'épuisement professionnel dans l'entraînement. Une culture caractérisée par une idéologie de la sollicitude met l'accent sur la croissance personnelle et l'accomplissement personnel de la personne, de même que des valeurs de coopération et d'avantage mutuel, soit des valeurs qui correspondent plus au style de relations interpersonnelles des femmes. Pour les entraîneuses, ces valeurs pourraient améliorer le réseautage et le mentorat qui sont essentiels à l'avancement des femmes. Avec

l'avancement des femmes, plus de femmes deviendront des modèles d'identification et les jeunes femmes commenceront à considérer l'entraînement comme possibilité de carrière.

Selon cette idéologie de sollicitude, on s'assurerait d'avoir des garderies pour les entraîneuses et entraîneurs avec des enfants afin de faciliter le travail autant des entraîneurs que des entraîneuses. Le financement des garderies sera un défi pour les organisations sportives, mais le coût associé à la perte des entraîneuses, et au recrutement et au mentorat de nouvelles entraîneuses sera considérablement plus élevé.

Les femmes qui essaient de concilier les responsabilités professionnelles et familiales peuvent profiter des mesures visant le partage de l'emploi. Dans le secteur de l'entraînement, cette possibilité n'a pas été complètement explorée, mais elle existe depuis quelque temps déjà dans des professions comme la médecine et la dentisterie. Si une entraîneuse d'expérience et une autre qui commence dans le domaine partageaient un emploi, on pourrait aussi obtenir un programme de mentorat.

Les progrès des femmes dans le domaine de l'entraînement reposent grandement sur l'obtention de temps de formation et d'installations équitables, ainsi que sur le financement pour le recrutement, la formation, la compétition et le mentorat. Il a déjà été question de demander des politiques en matière d'égalité des sexes au sein des organisations sportives, avec des rapports à ce sujet sur les données concernant l'égalité des sexes pour les participantes et participants, les entraîneuses et entraîneurs et l'affectation des ressources chaque année. On pourrait aller encore plus loin et recommander que, parmi les critères de financement des organisations sportives, il y ait celui de démontrer les progrès réalisés par des données sur l'égalité des sexes.

Le changement de culture nécessitera aussi un leadership proactif et la participation des hommes, étant donné qu'ils occupent actuellement la plupart des postes de pouvoir, de prise de décisions et d'affectation des ressources. Les programmes éducatifs proactifs pour tous les participants sportifs, hommes ou femmes, qui remettent en question les organisations du pouvoir traditionnelles et l'idéologie du sport, et qui visent à éviter la prévention de la violence et du harcèlement, peuvent contribuer à donner un environnement plus accueillant pour les femmes. Lorsque les nouvelles organisations du pouvoir commenceront à voir le jour, les chefs de file devront faire preuve de diligence pour s'assurer d'être à l'écoute de toutes et de tous.

Pour conclure, le sport a une longue tradition d'idéologie de masculinité, en particulier une forme idéalisée de masculinité qui est associée à l'endurance, à la puissance, à l'agressivité, à la compétitivité et à la domination d'autrui. Le sport moderne repose sur une idéologie étroite, monolithique et réticente au progrès des femmes (et des autres groupes). Les barrières et obstacles que doivent franchir les entraîneuses ont été examinés et bien documentés. Nous pensons que ces barrières, allant des ressources inéquitables et des tâches domestiques au manque de mentorat et de réseautage, sont le résultat de la culture de domination du sport. Il en découle, par conséquent, que la situation des femmes dans l'entraînement ne s'améliorera pas tant qu'il n'y aura pas de changements pour la culture du sport. Une idéologie plus étendue et plus diversifiée qui met l'accent sur les combinaisons de compétition et de coopération, d'endurance émotionnelle et de sensibilité, ainsi que de rendement et d'excellence personnelle, et qui les récompense, serait plus inclusive. En outre, il est permis de croire qu'une culture caractérisée par la sollicitude améliorerait la santé, le rendement et la satisfaction professionnelle des entraîneuses tout autant que des entraîneurs.

À propos des auteures

Gretchen Kerr, Ph. D.



Gretchen Kerr est professeure agrégée et doyenne associée de la Faculté d'éducation physique et de la santé de l'Université de Toronto. Ses recherches portent sur la santé psychosociale des filles et des jeunes femmes dans le sport d'élite et la promotion d'une approche centrée sur l'athlète dans le sport. M^{me} Kerr applique ces connaissances résultant de ses recherches dans le domaine à son poste de conseillère en psychologie du sport et d'agente en matière de harcèlement, ainsi que de présidente du comité de déontologie de Gymnastics Ontario.

Dru Marshall, Ph. D.



Dru Marshall est vice-rectrice principale de l'Université de l'Alberta. Physiologiste de l'exercice, elle a des connaissances approfondies dans le domaine de l'obésité infantile et de la forme physique chez les enfants et a aussi un grand intérêt pour les femmes dans le domaine de l'entraînement. Sa carrière dans l'entraînement aux niveaux universitaire, provincial et national s'étend sur plus de 25 ans. Entraîneuse certifiée de Niveau 5 du PNCE, elle a été entraîneuse en chef de l'équipe de hockey sur gazon des Pandas de l'Université de l'Alberta de 1981 à 2001, entraîneuse en chef de l'équipe féminine nationale junior de hockey sur gazon de 1986 à 1996 et de l'équipe féminine nationale de 1996 à 2001. M^{me} Marshall continue de

contribuer de façon importante au développement du sport féminin au Canada par l'enseignement et la recherche, le mentorat des entraîneuses à tous les niveaux du continuum sportif; elle siège sur de nombreux comités consultatifs provinciaux et nationaux. Elle est l'auteure de nombreux articles approuvés par ses collègues et fréquemment conférencière lors de congrès d'études.