



le Journal canadien des entraîneures
En Ligne >>>>>

SEPTEMBRE 2000, Vol. 1, N° 1, © 2000 Association canadienne des entraîneurs ISSN 1496-1547

Le professionnalisme au travail

par Rose Mercier

Denis Coderre, secrétaire d'État (sport amateur), a annoncé à la fin d'avril 2000 que la somme de 2,65 millions de dollars des 4,85 millions de dollars d'argent frais injecté dans le sport par le gouvernement fédéral serait destinée aux entraîneurs et entraîneures. Il a ajouté qu'une partie de ce nouvel investissement serait réservé à la formation des femmes entraîneurs.

[<http://www.pch.gc.ca/bin/News.dll/View?Lang=E&Code=ONR029E>]

Qu'est-ce qui a donné lieu à cette promesse et, en bout de ligne, à la création du Journal canadien des entraîneures?

Les résultats de l'*Analyse comparative entre les sexes dans le sport* publiés par Sport Canada en 1999 révèlent de tristes statistiques sur la représentation des femmes dans les rangs des entraîneurs d'équipes nationales. Les fédérations nationales de sport rapportent que 44 seulement des 213 entraîneurs nationaux (c.-à-d., 17 %) à leur emploi sont des femmes. [http://www.pch.gc.ca/Sportcanada/Sc_f/snapf.htm]

La contribution de l'encadrement sportif au Canada, un ouvrage publié par l'Association canadienne des entraîneurs (ACE), présente une image un peu plus réjouissante. [<http://www.coach.ca/news/cntbtn.pdf>] En effet, les statistiques de 1997 révèlent qu'il y a "approximativement trois fois plus d'hommes que de femmes entraîneurs au Canada, bénévoles et employés rémunérés confondus (76 % par rapport à 24 %)." Ce n'est pas l'idéal, mais c'est mieux. Les données de recensement qui révèlent qu'il y a environ autant d'hommes que de femmes de 15 ans et plus qui travaillent comme entraîneur ou entraîneure d'une façon quelconque au Canada sont encore plus encourageantes.

Il va sans dire que ces statistiques peuvent illustrer toutes sortes de situations. Il semble, toutefois, qu'il y a des femmes qui s'intéressent à l'encadrement sportif, même si ce nombre est relativement petit dans le sport de haute performance. Ce numéro du Journal s'intéresse au point de départ : le professionnalisme dans la profession d'entraîneure.

Le dictionnaire *Oxford American* définit le mot "professionnel" comme suit :

- "Qui fait un certain travail à plein temps, pour gagner sa vie ou contre rémunération"
- "Qui travaille contre rémunération ou qui offre une performance contre rémunération"
- "Personne hautement compétente"
- "Qui possède ou manifeste les compétences d'un professionnel"
- "Relatif à une profession ou ses membres"

Ces définitions nous serviront de cadre dans notre étude des différents aspects du professionnalisme. Vous trouverez dans les six sections suivantes des conseils pratiques et des idées qui retiendront votre attention et vous inciteront à examiner la question plus en profondeur. Pourquoi y a-t-il six sections alors qu'il n'y a que cinq définitions? Bonne question. La sixième section va au-delà de la définition du mot "professionnel" et pose la

question "Comment peut-on augmenter le nombre de femmes dans les rangs des entraîneurs professionnels?"

QUI TRAVAILLE CONTRE RÉMUNÉRATION

Si vous travaillez comme entraîneure, c'est-à-dire que vous recevez une rémunération pour vos services, vous êtes alors considérée comme une professionnelle. Bien entendu, vous êtes peut-être parmi les 10 % des entraîneurs et entraîneuses qui gagnent moins de 2 000 \$ par année, ou parmi les 10 % qui gagnent plus de 40 000 \$ par année, ou encore un des entraîneurs ou une des entraîneuses dont le salaire moyen annuel est de 22 000 \$. Quel que soit le groupe dans lequel vous vous situez, si vous êtes une femme, vous gagnez moins que vos collègues masculins.

Qu'est-ce qui nous permet de faire cette affirmation?

Bien qu'il soit improbable que toutes les femmes entraîneurs gagnent moins que leurs collègues masculins, il existe suffisamment de preuves qui démontrent que cette affirmation est vraie.

Revenons à *L'Analyse comparative entre les sexes dans le sport* qui conclut "qu'à niveau et certification égaux, le salaire des entraîneuses est inférieur à celui des entraîneurs". Apportons plus de précisions. La majorité des entraîneuses en chef à plein temps gagnent de 30 000 \$ à 39 000 \$. Les salaires les plus élevés se situent dans les 40 000 \$ à 49 000 \$. Chez les hommes, la majorité des entraîneurs en chef à plein temps gagnent de 40 000 \$ à 49 000 \$, et les salaires les plus élevés se situent aux environs de 80 000 \$ et plus. Le rapport explique ces différences de plusieurs façons, ce qui nous empêche de sauter immédiatement à la conclusion que nous faisons face à une vaste discrimination salariale. Par contre, nous ne pouvons pas non plus conclure le contraire.

Que nous révèle le rapport? Il semble qu'au pire, les entraîneuses en chef gagnent 75 cents pour chaque dollar gagné par leurs collègues masculins. Les données n'indiquent pas si cette différence existe à tous les niveaux, mais les preuves à l'appui semblent démontrer que c'est le cas. Statistique Canada indique dans *Le point sur les populations actives, Nouvelle perspective sur les salaires – Été 1998* [http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/policy/leg/pdf/ep_e.pdf] que les "femmes, en 1997, gagnaient ... 81 cents pour chaque dollar gagné ... par les hommes. C'est cinq cents de plus qu'en 1996 et environ six cents de plus que ce que gagnent les entraîneuses en chef d'équipes nationales.

L'Analyse du droit du travail (Politique stratégique et partenariats, Direction générale du travail de DRHC : novembre 1998) nous apprend que "malgré les changements à la composition de la main-d'œuvre, l'état civil et la situation familiale, la formation et l'éducation, l'écart de salaire persistant entre les hommes et les femmes confirme la sous-évaluation du travail des femmes."

Par conséquent, si vous êtes une entraîneure rémunérée, et par définition une professionnelle, vous gagnez peut-être moins que les autres entraîneurs "professionnels". Et si vous avez la chance de connaître la parité salariale avec vos collègues masculins, sachez que votre salaire est sans doute inférieur à celui d'une profession qui jouit d'un statut social plus élevé.

Poussons la question plus loin, car le professionnalisme n'est pas uniquement une question de rémunération. Il est important de connaître les échelles salariales dans votre profession

mais il est tout aussi important de développer d'autres stratégies qui favorisent le professionnalisme.

FAIRE UN CERTAIN TRAVAIL À PLEIN TEMPS, POUR GAGNER SA VIE OU CONTRE RÉMUNÉRATION

Jongler avec deux carrières

Si vous lisez ce numéro du Journal, vous aspirez sans doute à faire partie de la minorité que forment les entraîneurs et entraîneuses canadiens qui occupent un poste à plein temps. Par contre, vous êtes sans doute parmi celles dont les revenus d'entraîneuse les obligent à se trouver un autre revenu principal ou secondaire afin de joindre les deux bouts. Jongler avec deux carrières n'est pas facile. Le Journal veut vous aider à penser aux moyens d'y arriver.

Les entraîneuses olympiques Joan McDonald (tir à l'arc) et Danièle Sauvageau (hockey sur glace féminin) réussissent à jongler avec deux carrières en même temps. Deux entraîneuses, deux approches, mais elles sont toutes les deux professionnelles jusqu'au bout des doigts, dans leurs *deux* carrières. Nous avons beaucoup à apprendre d'elles.

Joan McDonald fait carrière comme entraîneuse au tir à l'arc de même qu'en formation et en soutien informatique. En 2000, Joan travaillera comme entraîneuse olympique, comme en 1996. Elle doit obtenir congé pour les Jeux olympiques, et aussi pour les épreuves de qualification olympique de Mexico et de Californie et les préparatifs pré-olympiques en Europe. Joan a toujours été honnête avec BASF (son employeur) au sujet de son travail d'entraîneuse. Elle a donc suivi sa logique et préparé une proposition écrite qui précise les congés dont elle aura besoin pour satisfaire à ses obligations d'entraîneuse olympique. Elle a suggéré que BASF la commandite en continuant à lui verser son salaire pendant ses congés et elle s'est engagée à remettre tous les jours non travaillés. Son employeur a accepté et, aux dernières nouvelles, Joan se rendait de Paris à Rome afin de participer à une compétition préparatoire.

Danièle Sauvageau, qui a récemment été nommée entraîneuse olympique de l'équipe féminine de hockey sur glace de 2002, fait aussi carrière comme policière à la Communauté urbaine de Montréal. Heureusement, elle peut utiliser son expérience à Nagano en 1998 comme précédent pour les deux années à venir. Avant de participer aux Jeux olympiques, où elle était entraîneuse adjointe, Danièle, comme Joan, a préparé une proposition écrite où elle demandait un congé sabbatique afin de pouvoir s'acquitter à plein temps de ses responsabilités d'entraîneuse de l'équipe féminine. Sa décision lui a coûté un an d'avantages sociaux, de pension de retraite et d'ancienneté, et son salaire d'entraîneuse ne se compare en rien à son salaire de policière (ce qui n'est guère surprenant à la lumière de ce que révèlent les statistiques sur les salaires des entraîneuses). Par contre, l'expérience olympique a bien valu la peine et jouera un rôle inestimable dans ses préparatifs pour Salt Lake City.

(Joan et Danièle ainsi que d'autres entraîneurs et entraîneuses qui jonglent avec deux carrières, font l'objet d'un article publié dans le numéro du printemps 2000, vol. 6, numéro 4 d'*EntraînInfo*.)

Voici d'excellentes directives à suivre si vous essayez d'intégrer votre carrière d'entraîneuse professionnelle à une autre carrière.

Soyez honnête avec votre autre employeur au sujet de votre carrière d'entraîneure. Danièle Sauvageau dit que "c'est absolument essentiel à l'entretien de bonnes relations."

Démontrez à votre employeur la compatibilité de vos deux carrières. Vos compétences comme entraîneure vous confèrent les qualités nécessaires pour travailler en équipe ou la diriger, être superviseuse, planifier, organiser, communiquer et régler les différends.

Familiarisez-vous avec les politiques de vacances et de congés dont vous pouvez vous prévaloir et utilisez efficacement ces avantages que vous offre votre emploi. Planifiez. Essayez de déterminer les grandes lignes de votre saison à l'avance afin de savoir à quel moment vous aurez besoin de congés. Utilisez vos vacances efficacement. Cherchez les occasions de mettre du temps en banque afin de pouvoir prendre congé lorsque ce sera nécessaire. "J'ai travaillé tous les jours il y a deux ans", dit Danièle, "mais j'ai obtenu les congés dont j'avais besoin. De plus, les personnes que j'ai remplacées n'ont pas hésité à me rendre la pareille." Imposez-vous des normes élevées dans vos deux carrières. Respectez vos échéances. Soyez consciencieuse. Respectez vos engagements envers votre employeur non relié à l'entraînement. Si vous promettez de travailler des heures supplémentaires ou si vous acceptez des projets supplémentaires afin de compenser les congés dont vous aurez besoin ou pour profiter d'heures de travail souples, respectez votre parole. Votre crédibilité en dépend.

Si vous avez des besoins spéciaux, préparez une proposition écrite. Prévoyez les objections de votre employeur et offrez-lui les meilleures solutions de rechange possible.

Ne sous-estimez pas le prestige de vos responsabilités d'entraîneure aux yeux de votre employeur. Votre succès comme entraîneure peut avoir des conséquences positives pour votre employeur. Reconnaissez l'appui de votre employeur et de vos collègues non reliés à l'entraînement, surtout auprès des médias.

Entretenez de bonnes relations avec vos collègues de travail. Vous avez besoin de leur appui. Trouvez des moyens de les appuyer.

Soyez compréhensive à l'égard de collègues dont les demandes de congé ont été refusées. Soyez honnête et discutez de vos idées et de votre approche.

Tenez vos collègues et votre superviseur au courant des résultats de vos athlètes. Collectionnez les coupures de journaux. Communiquez leurs résultats par courriel. Soyez innovatrice.

Écrivez des lettres de remerciement pour l'appui reçu.

VOTRE EMPLOYEUR RELIÉ À L'ENTRAÎNEMENT

Il se peut que votre employeur possède des politiques en matière de ressources humaines ou que le salaire et les avantages sociaux soient établis dans le cadre d'une convention collective ou de politiques institutionnelles. C'est généralement le cas si vous travaillez comme entraîneure dans une université ou un collège. Cependant, il y a de plus en plus d'entraîneures qui travaillent dans des clubs et des associations qui sont maintenant en mesure d'embaucher et de rémunérer leurs entraîneurs et entraîneures.

Vous pourriez être la seule ou la première employée de votre club ou association. Être à l'emploi d'un petit organisme peut poser certains défis. Plusieurs d'entre eux déterminent leur approche à titre purement individuel, de sorte qu'il peut y avoir autant d'approches que d'employeurs d'entraîneures.

Heureusement, l'Association canadienne des entraîneurs professionnels (ACEP) met d'excellentes ressources à votre disposition, dont des exemples de descriptions de tâches,

de contrats et d'évaluations de rendement qui peuvent servir à créer les instruments qui correspondent à votre situation. L'ACEP vient de publier un *Guide des contrats d'emploi d'entraîneurs*, une nouvelle publication sur Internet sur les contrats rédigée par Hilary Findlay et Rachel Corbett du Centre pour le sport et la loi.

[http://www.coach.ca/cpca/Guide_f.htm] Ce guide est une ressource complète et inestimable que vous devez de consulter. (C'est le genre de situation où ça devient payant d'être bien préparée.)

Voici quelques points dont il faut tenir compte dans vos relations avec votre employeur comme entraîneure.

Pourquoi une description de tâches?

Une description de tâches est un bon moyen de définir votre rôle auprès de votre employeur. C'est un instrument important pour la création d'une relation professionnelle. Lisez attentivement votre description de tâches. Demandez qu'on vous donne le temps de l'examiner à fond avant de décider qu'elle constituera la base de votre travail. Si votre employeur n'a pas de description de tâches pour votre poste, insistez sur l'importance d'en avoir une et offrez d'en préparer une dont vous pourrez discuter ensemble. Un manque de précision quant aux rôles, aux responsabilités et aux relations peut créer de nombreux conflits. L'absence d'une description de tâches garantit presque l'éventualité d'un tel conflit. Voici quelques questions auxquelles la description de tâches doit répondre :

Quelles sont mes responsabilités?

Une description de tâches doit établir les limites de votre travail et des tâches ou des actions que vous devez accomplir. Le plus difficile consiste à penser à tout ce qu'elle doit inclure. Commencez par les responsabilités principales et précisez toutes les tâches qui relèvent de chacune des responsabilités. Soyez aussi précise que possible. Les descriptions de tâches ne sont pas immuables. Les spécialistes en ressources humaines qualifient souvent la description de tâches de document évolutif, en ce sens qu'elle change sans cesse. Il est recommandé de revoir la description de tâches avec votre employeur chaque année. Si vous avez de nombreuses responsabilités, il pourrait alors être utile de préciser tout ce que vous faites. Vous pourriez vous fonder sur ces responsabilités pour suggérer l'embauche d'une entraîneure adjointe ou négocier votre rémunération à la hausse.

Qui est mon supérieur immédiat?

Ce n'est pas toujours facile à établir, surtout si vous travaillez avec un conseil d'administration. Par contre, il est important de déterminer non seulement de qui vous relevez mais aussi la façon dont vous devez vous acquitter de votre obligation de rendre compte.

À titre d'exemple, la description de tâches peut indiquer que vous relevez du conseil d'administration. Précisez exactement la nature de ce lien.

Que signifie "relever de"? Est-ce que cela signifie que le conseil d'administration vous demande de préparer un compte rendu écrit de vos activités à chacune des réunions? Faut-il distribuer à chacun une copie de tout ce que vous préparez?

Quel est le rôle du président ou du vice-président des programmes?

Qu'arrive-t-il s'il faut prendre une décision entre les réunions du conseil d'administration?

La description de tâches peut indiquer que vous relevez du conseil d'administration mais que vous serez sous la supervision du président. Le cas échéant, demandez au conseil d'administration de songer à tout ce que cela implique.

Est-ce que le président peut prendre des décisions au nom du conseil d'administration entre les réunions du conseil?

Le président peut-il modifier une décision du conseil d'administration?

Comment peut-on résoudre les divergences d'opinion avec le président, surtout sur le plan des questions techniques?

Quelle est mon autorité?

Ce point n'est pas souvent précisé dans les descriptions de tâches. Posez des questions.

Faut-il obtenir une approbation pour toutes les dépenses? Il est préférable d'établir un niveau d'autorité concernant les dépenses, tout en respectant le budget, bien entendu.

Quelle est votre autorité concernant les décisions relatives au programme?

Pouvez-vous accepter une invitation à une compétition?

Supervisez-vous d'autres entraîneurs, entraîneures ou bénévoles? Quelle est votre autorité?

Pouvez-vous négocier avec le directeur des installations concernant l'heure des séances d'entraînement ou obtenir un meilleur prix pour la location des lieux?

Comment évaluera-t-on mon rendement?

Commencez par vérifier ce que vous offre l'ACEP. Vous pourriez y trouver des exemples d'évaluations pour vous ou votre employeur. L'évaluation de rendement sert habituellement à établir trois points :

Premièrement, sur quoi porte l'évaluation?

Évitez que l'évaluation ne porte que sur la description de tâches. Il est préférable que l'évaluation porte sur un ensemble de facteurs, dont le plus important, une série d'objectifs précis, mesurables et réalistes, dont les objectifs de rendement des athlètes que vous entraînez. Établissez ces objectifs au début de la période d'évaluation. Discutez-en à fond afin que vous sachiez tous les deux exactement en quoi consiste chacun des objectifs. Il est aussi utile que l'évaluation porte sur la façon dont vous respectez les normes de conduite établies, si possible. Idéalement, l'évaluation doit mesurer les compétences de l'entraîneur car celles-ci permettent de cerner les points à améliorer grâce à la formation professionnelle. Un petit conseil : n'incluez ce dernier point à l'évaluation générale que si l'évaluateur est un entraîneur ou une entraîneure chevronné qui possède des compétences en évaluation par observation.

Deuxièmement, sur quelle information sera fondée l'évaluation?

L'information servant à l'évaluation doit être reliée aux objectifs de rendement convenus. Elle doit faire appel aux meilleures sources d'information sur la façon dont l'objectif ou la norme a été atteint. Si l'évaluation comprend des objectifs reliés au maintien de bonnes relations avec les parents des athlètes, il devrait alors exister un questionnaire ou un moyen de solliciter leurs commentaires. Il est de plus en plus courant que l'athlète contribue à l'évaluation du rendement de l'entraîneur ou de l'entraîneuse. Il n'y a rien de mal à cela en autant que ses commentaires ne soient pas la seule source d'information et que les commentaires de l'athlète soient sollicités au moment opportun dans le cadre d'un processus bien planifié. Demander à l'athlète de fournir des commentaires sur son entraîneur immédiatement après une défaite aux éliminatoires pourrait influencer l'impartialité des réponses. Si vous demandez régulièrement aux athlètes de vous fournir des commentaires écrits, ils s'habitueront à vous fournir des commentaires utiles et des exemples.

Troisièmement, à quel moment et en quel lieu aura lieu l'évaluation, et qui sera présent?

Assurez-vous que l'évaluation de rendement se fasse à une heure et dans un lieu où il n'y aura pas de distractions. Évitez les situations suivantes :

- La rencontre est prévue pendant ou immédiatement après une compétition.
- Manque de temps pour se préparer.
- Une autre réunion suit immédiatement l'évaluation de rendement.
- L'évaluateur est remplacé à la dernière minute.
- Une personne que vous supervisez est invitée à participer à la dernière minute.
- L'information devant servir à l'évaluation n'a pas encore été recueillie.

Le nom des personnes qui participent à votre évaluation de rendement ainsi que la nature et l'heure de votre évaluation doivent être précisés dans votre contrat, qui représente le prochain point de discussion.

Pourquoi un contrat?

Afin d'avoir en main un contrat écrit qui précise en détail la relation officielle qui vous lie à votre employeur comme entraîneure. Le contrat est à la base de la relation juridique qui vous unit. Prenez le temps d'élaborer un document complet et équitable pour les deux parties, car c'est important. Une fois signé, le contrat devient exécutoire. Prenez donc le temps nécessaire afin de vous assurer qu'il répond à vos besoins. Comme l'ont dit Findlay et Corbett dans leur chronique "Bien connaître la loi" dans la revue *EntrainInfo*, volume 3, numéro 2, "Les tribunaux ont clairement indiqué que les clauses du contrat doivent être négociées avant la signature et non après, lorsque le contrat est en vigueur et que ses résultats indésirables se sont déjà manifestés."

Prenez le temps de lire la publication sur Internet de l'ACEP intitulée *Guide des contrats d'emploi d'entraîneurs*. Le guide vous permettra, à vous et votre employeur, de sauver du temps et de bâtir une relation fondée sur les conseils de spécialistes. Retenez également les services d'un avocat ou d'une avocate qui se spécialise en droit du travail. Il n'est jamais trop tôt pour s'entourer d'une équipe de soutien formée de professionnels et de professionnelles d'autres secteurs d'activités. Voici quelques idées pour vous inciter à penser au contrat :

Quelle est la durée du contrat?

Quel est le système de rémunération? Êtes-vous payée comme une salariée ou une entrepreneure indépendante? La nature de l'emploi est un facteur important pour l'entraîneure et l'employeur. D'ailleurs, le Guide de l'ACEP traite du sujet à fond.

À quoi s'applique la rémunération? Combien d'heures, quelles responsabilités ou quelles activités?

Recevez-vous une rémunération supplémentaire lorsqu'on vous confie des responsabilités qui ne figurent pas dans votre description de tâches? Y a-t-il possibilité d'obtenir un boni de rendement si vous produisez des résultats exceptionnels ou trouvez de nouvelles sources de revenus?

Est-ce que l'employeur offre d'autres avantages? Une assurance responsabilité?

Une assurance invalidité à court et à long terme?

Quels frais vous seront remboursés?

Comment traite-t-on les dépenses de voyage lors des compétitions et des stages d'entraînement?

Qu'en est-il des vacances ou des congés compensatoires? L'entraînement est un secteur d'activités unique en raison des compétitions qui ont souvent lieu les fins

de semaine, la possibilité que la saison soit prolongée à cause des championnats, les séances d'entraînement tôt le matin ou en soirée, et ainsi de suite. Comment traite-t-on de ces circonstances dans votre contrat?

Favorise-t-on les occasions de formation professionnelle? Cet appui peut se manifester sous forme d'appui financier ou de congés.

Quelles sont les conditions de renouvellement et de résiliation de contrat?

Ce ne sont là que quelques exemples des conditions d'un contrat. En tant que femme, il y a sûrement d'autres aspects dont vous désirez discuter avec votre employeur. Malgré leur rareté dans le sport, les politiques qui tiennent compte des besoins des familles constituent un élément important dans le recrutement et la rétention des femmes dans les secteurs d'activités professionnels.

"La prolifération des politiques sur le travail et la famille est considérée comme un moyen d'appuyer et d'encourager la présence des femmes sur le marché du travail. Les données d'évaluation recueillies à ce jour indiquent que les politiques qui tiennent compte des besoins des familles favorisent le recrutement, la productivité et la rétention, et contribuent ainsi à améliorer la capacité des individus à réussir sur le marché du travail." (*An Examination of the Impact of Family-Friendly Policies on the Glass Ceiling* par Debra B. Schwartz, publié par le Families and Work Institute, en 1994. Ce rapport est publié en version intégrale à http://www.ilr.cornell.edu/library/e_archive/gov_reports/GlassCeiling/papers/Family-FriendlyPolicies.pdf)

Il existe trois catégories de politiques qui tiennent compte des besoins des familles :

- Garde des personnes à charge

- Congés

- Horaires de travail souples

La garde des personnes à charge comprend les services de garde d'enfants sur place ou à proximité, un appui pour la garde d'enfants, des ressources et des mises en rapport en matière de garde d'enfants, des ressources et des mises en rapport pour la garde des aînés. Les avantages reliés à la garde des enfants seront sans doute les plus fréquents compte tenu de l'âge moyen des entraîneuses.

Malheureusement, les meilleures pratiques à suivre sont rares. Ce sont surtout les pires pratiques qui retiennent l'attention. Prenez l'exemple d'une entraîneuse avec de jeunes enfants dont le comportement est considéré comme contraire à l'éthique parce qu'elle emmène ses enfants à la séance d'entraînement ou qu'elle doit s'absenter de la séance d'entraînement parce que son enfant est malade. Ses employeurs auront sans doute des idées préconçues sur la nature de son travail, comme par exemple :

- L'engagement envers l'entraînement se manifeste surtout par la présence en dehors des heures de travail.

- La présence et les longues heures de travail sont les meilleurs indicateurs de productivité.

- Un "véritable" travail professionnel ne peut être accompli qu'à plein temps.

- Les femmes qui prennent leur carrière d'entraîneuse au sérieux sont présentes en tout temps et en toutes circonstances.

Souvent, ces préjugés ne se manifestent que lorsque vous mentionnez la possibilité d'inclure un appui pour la garde d'enfants dans votre contrat. Il est important de discuter de cet aspect de votre contrat en connaissance de cause, comme c'est le cas pour les autres éléments de votre contrat. Les stéréotypes et les préjugés dépassés représentent trop souvent un obstacle aux choix offerts. Vous agirez sans doute comme "experte" dans ce

domaine en suggérant la façon d'inclure cet élément dans votre contrat de façon à satisfaire aux ressources de votre employeur et à vos besoins comme employée.

Que peuvent comprendre les avantages offerts par un employeur moderne?

Un service de garde sur place pendant les séances d'entraînement. Proposez l'embauche d'une athlète retraitée ou plus âgée afin d'offrir un service de garde sur place.

Un appui financier afin de compenser les coûts de garde d'enfants pendant les voyages (dont les voyages de plus de 24 heures).

Les congés comprennent habituellement les congés de maternité, les vacances et les congés pour soigner un enfant malade. Le type de congé de maternité et de vacances varie selon la nature de l'emploi. Si vous êtes travailleuse autonome, vous n'aurez pas droit aux congés de maternité ni aux vacances. Par contre, votre contrat peut prévoir un congé rémunéré, ou sans pénalité, afin de soigner un enfant malade.

Les horaires de travail souples comprennent le travail partagé qui permet à deux femmes d'avoir le temps de travailler comme entraîneuses et de s'occuper de leur famille.

La nature des emplois disponibles ne facilite pas l'intégration de politiques qui tiennent compte des besoins des familles à votre contrat. Les politiques qui tiennent compte des besoins de la famille sont surtout offertes par les grosses entreprises, tandis que la plupart des entraîneuses sont souvent la seule employée d'un club ou d'une association, ou membres d'une très petite équipe d'entraîneurs. Prendre l'exemple de politiques élaborées pour des circonstances différentes n'aura pas l'effet voulu. Vous devez posséder deux ingrédients essentiels afin de trouver une solution viable, à savoir un environnement de soutien et de la créativité.

Le progrès en ce domaine est l'un des moyens d'augmenter le nombre de femmes entraîneuses. Faites connaître vos solutions aux autres entraîneuses dans votre sport et aux entraîneuses d'autres sports afin qu'elles en profitent, elles aussi.

UNE PERSONNE HAUTEMENT COMPÉTENTE

Cette définition de "professionnel" vous incite sans doute à penser aux aptitudes techniques dont vous avez besoin pour être une entraîneuse efficace ou aspirer à un niveau de certification plus élevé. Il va sans dire que l'expertise en entraînement est l'un des atouts de l'entraîneuse professionnelle, tout comme le perfectionnement professionnel ciblé et perpétuel. La loi associe ces attributs à la responsabilité de l'entraîneuse de fournir des services aux athlètes qui sont associés aux connaissances actuelles en entraînement. "Il est absolument essentiel que les entraîneurs et entraîneuses soient à la fine pointe des nouvelles tendances, des techniques et de l'information dans leur secteur d'activités, et s'assurent que leur technique, leur approche et leur contenu demeurent d'actualité." (Bien connaître la loi, *EntrainInfo*, volume 4, numéro 1)

En tant qu'entraîneuse professionnelle, votre perfectionnement ne doit pas se limiter aux aspects techniques de votre travail. Vous avez sans doute constaté à la lecture de ce premier numéro du Journal que la compétence à gérer sa carrière est un aspect important du professionnalisme. La connaissance des enjeux sociaux, financiers et légaux de la carrière de l'entraîneuse est essentielle. Cela ne veut pas dire que vous devez être une spécialiste en droit du travail ou un comptable, mais il est important que vous sachiez où trouver les ressources et comment avoir accès aux experts et expertes professionnels dans ces domaines.

Si vous préférez devenir travailleuse autonome et développer d'autres aspects de votre entreprise d'entraîneuse, spécialisez-vous alors dans le développement et l'autonomie de votre entreprise. Les entraîneuses qui ont une âme d'entrepreneuse doivent acquérir des compétences en marketing, en gestion financière et en gestion des ressources humaines afin de trouver d'autres débouchés pour leur carrière d'entraîneuse professionnelle.

POSSÉDER OU MANIFESTER LES COMPÉTENCES D'UN PROFESSIONNEL

Connaissez-vous. C'est le meilleur conseil que l'on puisse vous donner si vous voulez être considérée comme une professionnelle. Un des thèmes sous-jacents de la Tâche n° 17, Leadership et éthique, du Niveau 4/5 du PNCE est qu'il faut bien se connaître pour devenir un chef de file. À la fin de la Tâche n° 17, vous constaterez que plus vos priorités sont claires, plus vous deviendrez un chef de file efficace. La connaissance de soi et le leadership personnel sont des caractéristiques importantes d'une professionnelle. À titre de professionnelle, vous devez prendre votre carrière en charge. Fixez-vous des objectifs professionnels précis et réalisez-les.

"Une mauvaise planification de carrière et une formation professionnelle inadéquate sont des obstacles importants pour les femmes." (Ann M. Morrison dans *The New Leaders*, publié par Jossey-Bass, 1992, p. 39)

Connaissez votre domaine. Soyez une élève de votre carrière d'entraîneuse. Élargissez le plus possible votre champ de connaissances sur tous les aspects de votre carrière. Vous devez traiter votre profession très sérieusement avant que les autres puissent la traiter avec le respect qu'elle mérite.

Apprenez à négocier des solutions gagnantes avec les autres. L'adoption d'une approche gagnante dans les relations avec les gens est une qualité importante pour une professionnelle. Commencez par développer cette qualité dans le cadre de votre carrière d'entraîneuse. Si vous vous considérez comme perdante au travail, votre attitude finira par affecter votre travail et votre image professionnelle.

Soyez prête

Faites vos recherches avant de discuter de votre contrat. Apprenez à connaître votre employeur éventuel. Demandez une copie du règlement interne, du manuel de politiques, de votre description de tâches et du procès-verbal de la réunion du conseil d'administration avant de signer votre contrat. Recueillez le plus d'information possible sur d'autres contrats d'entraîneuses. Qu'est-ce qu'une rémunération raisonnable? L'association des entraîneurs et des entraîneuses de votre sport possède-t-elle des renseignements sur les échelles salariales? Votre employeur possède-t-il une échelle salariale? Quelle était la rémunération de votre prédécesseur? Vous devez être en position de demander un salaire professionnel et d'évaluer une offre.

Préparez-vous à réfuter les objections à vos demandes contractuelles. Repérez les attitudes négatives flagrantes sur les femmes entraîneuses.

Préparez-vous une liste de contrôle comprenant vos questions, les points à discuter et les solutions à proposer.

Une communication habile

Apprenez à demander ce que vous voulez, que ce soit une rémunération, des avantages sociaux, des ressources ou de l'appui. Soyez à l'aise lorsque vous parlez d'argent et des autres ressources dont vous avez besoin pour bien faire votre travail. Assurez-vous d'avoir fait vos recherches afin de parler en connaissance de cause et d'éviter de vous retrouver sur la défensive. Vous pourriez vous retrouver face à face avec quelqu'un pour qui négocier signifie minimiser vos demandes et adopter une attitude agressive où seul "les résultats" comptent.

Si vous vous sentez envahie par une attitude défensive, posez la question suivante : "Comment en êtes-vous arrivée à cette conclusion?" Si on essaie de vous faire accepter une rémunération ou des avantages sociaux que vous jugez inadéquats, réitérez votre demande.

Lorsque vous vous entretenez avec votre employeur éventuel, écoutez ses mots mais sachez aussi lire entre les lignes. Répétez ce qu'il vous dit ou ce que vous avez saisi dans la discussion. N'évitez pas de parler de sujets désagréables. Faites face à une attitude négative si celle-ci se manifeste. Il se peut que votre employeur ne reconnaisse pas le sérieux du rôle de l'entraîneuse ou encore qu'il estime que l'entraînement est quelque chose que l'on fait en attendant de se trouver un emploi sérieux. Certains employeurs croient que les femmes ne sont pas des entraîneuses crédibles. Elles ne sont pas assez "dures" ou "ce n'est qu'un passe-temps pour elles". Je suis sûre que vous pourriez allonger cette liste. Votre silence ne fait que confirmer ces idées préconçues.

Devenir une communicatrice efficace améliorera le côté professionnel de vos relations avec les gens, autant les athlètes et les autres entraîneurs et entraîneuses que votre employeur.

APPARTENIR À UNE PROFESSION

Adhères à l'Association canadienne des entraîneurs professionnels (ACEP). L'ACEP a été fondée afin de créer un modèle de la pratique professionnelle de l'encadrement sportif au Canada. Le Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses de l'Association décrit les normes de rendement qui découlent d'un cadre fondé sur des valeurs claires. Les entraîneuses professionnelles veulent être sur la même longueur d'onde que les autres entraîneurs professionnels. Voyez la section de l'ACEP sur le site Internet de l'ACE à http://www.coach.ca/Cpca_f.htm

À titre de membre de l'ACEP, vous recevrez *EntraînInfo*, une publication trimestrielle qui discute des sujets d'actualité, présente un profil des entraîneurs et entraîneuses canadiens de pointe et offre une perspective unique sur le monde changeant du sport. Vous aurez aussi accès aux ressources et à l'expertise légale de l'Association. De plus, vous pourrez viser la désignation professionnelle d'e.p.a (entraîneuse professionnelle agréée).

Adhères à l'association des entraîneurs et des entraîneuses de votre sport. Certaines associations publient un bulletin d'information et offrent des occasions de formation professionnelle ainsi que des avantages de groupe. Assistez à l'assemblée générale annuelle et devenez membre d'un comité ou du conseil d'administration.

Créez des réseaux personnels afin d'appuyer votre travail de professionnelle. Un de vos réseaux devrait regrouper des individus qui offrent des services aux athlètes. Un autre pourrait regrouper d'autres entraîneurs et entraîneuses qui font partie de votre système de soutien. Ne vous associez pas qu'à des entraîneurs et entraîneuses ayant une expérience semblable à la vôtre, du même sexe que vous, de votre âge ou de votre sport. Créez des

liens avec toute une panoplie d'entraîneurs et d'entraîneuses. Examinez la possibilité de créer un réseau d'individus qui contribuent à votre gestion personnelle. Créez des liens avec un avocat, une conseillère financière, un spécialiste en impôts, une formatrice en discours publics, un éditeur, bref, des gens dont l'expertise et les compétences complètent vos habiletés d'entraîneuse et qui vous aideront à devenir une professionnelle plus accomplie.

ÉLIMINATION DE LA BARRIÈRE INVISIBLE

Vous avez sûrement déjà entendu parler de la "barrière invisible". Vous vous demandez sûrement s'il y a une barrière invisible à la représentation des femmes dans la profession d'entraîneuse. Voyez le faible pourcentage de femmes dans les niveaux les plus élevés de la profession d'entraîneur. Il se peut fort bien que cette barrière invisible existe et que l'étude sur ce que le monde des affaires a appris à propos de ce phénomène puisse contribuer à l'avancement des entraîneuses professionnelles.

L'expression est définie comme "un plafond de verre fondé sur des préjugés organisationnels ou des attitudes non impartiales qui empêchent les femmes de grimper les échelons jusqu'aux postes de gestion" (tiré de *Pathways and Progress: Corporate Best Practices to Shatter the Glass Ceiling*).

Il existe plusieurs facteurs qui contribuent à la barrière invisible en entraînement. Combien de facteurs avez-vous constaté dans votre sport? Dans le sport au Canada?

- Les stéréotypes et des idées préconçues sur les femmes dans le rôle d'entraîneuse.
- La réticence des employeurs à prendre le risque d'embaucher une femme au poste d'entraîneuse.
- L'absence d'une planification de carrière soignée de la part des entraîneurs.
- L'absence d'affectations planifiées qui facilite l'acquisition d'expertise.
- L'exclusion des voies de communication informelles.
- Le comportement nuisible des collègues masculins.

C'est bien beau, mais comment peut-on modifier la situation? Voici plusieurs solutions qui ont été jumelées les unes aux autres dans le but d'éliminer la barrière invisible dans d'autres domaines, et qui pourraient être adaptées à l'environnement sportif.

- Élimination des obstacles culturels et professionnels pour les femmes qui font leur entrée ou qui veulent avancer dans la profession d'entraîneuse.
- Recensement hâtif des entraîneuses ayant beaucoup de potentiel.
- Des programmes de formation au leadership qui offrent des expériences diversifiées.
- Des programmes de formation au leadership qui offrent des affectations enrichissantes au lieu d'occasions uniques.
- De la souplesse dans l'organisation des horaires de travail et le choix des sites.

Le programme Les entraîneuses de l'ACE a créé des instruments afin d'appuyer ces idées. Le Journal canadien des entraîneuses est un bon exemple. Pour en savoir davantage, visitez la section Les entraîneuses du site Internet de l'ACE à <http://www.coach.ca/women/front.htm>

Cependant, il y a quatre conditions préexistantes essentielles à la réalisation d'un vrai changement :

- Les leaders sportifs de tous les niveaux et de tous les secteurs doivent posséder la *volonté* d'agir.

Les aspects de la culture et de l'environnement du sport qui créent des barrières invisibles à la présence et à l'avancement des femmes en entraînement sportif *doivent* être clairement identifiés et connus des leaders sportifs.

Le sport *doit* communiquer un plan d'affaires complet et réfléchi pour le recrutement, la rétention et l'avancement des femmes en encadrement sportif.

Il *doit* exister des programmes qui éliminent des obstacles d'attitude, culturels et organisationnels.

Ce n'est qu'à ce moment-là que nous pourrions constater un avancement *réel* des femmes dans la profession d'entraîneur.

Rose Mercier

Rose Mercier a fondé son entreprise indépendante de services-conseils après 20 ans de carrière en gestion et en leadership dans le sport. Facilitatrice chevronnée en leadership et en développement organisationnel, Rose travaille avec une vaste gamme d'organismes dans le sport et à l'extérieur du sport, dont l'Association canadienne de patinage de vitesse amateur, Aviron Canada, l'Association canadienne de ski acrobatique, Water Polo Canada, l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique, le Comité paralympique du Canada et Sport Canada. Rose travaille également comme animatrice du programme de MBA pour gens d'affaires de l'École d'administration des affaires de l'Université Queen's. Elle a siégé à de nombreux comités et conseils d'administration nationaux. Elle est actuellement membre du conseil d'administration du Centre de documentation pour le sport.