

Journal canadien des entraîneures
En ligne

Personne ne sait à quoi va ressembler la vie une fois que la pandémie de COVID-19 sera enfin maîtrisée. L'unique certitude, c'est que de profonds changements sont à prévoir. Le *Journal* remercie Claire Carver-Dias d'avoir abordé cette question aussi imprévisible que changeante et d'en avoir évalué les répercussions sur les entraîneures canadiennes, dont bon nombre doutent déjà de leur avenir au sein de la profession. Toute organisation et toute institution qui compte des entraîneures dans ses rangs a tout avantage à aborder franchement cette question. Bien qu'aucune étude approfondie n'ait été menée en ce qui concerne la fonction d'entraîneur, les tendances inquiétantes observées dans le monde du travail portent à croire que les perspectives d'abandon de la profession sont bien réelles et qu'elles doivent être prises au sérieux. Les dirigeants et dirigeantes avisé(e)s d'organismes sportifs ont tout intérêt à prêter une attention particulière aux recommandations réalisables et pratiques que propose l'auteure, au risque de perdre ces précieuses ressources humaines que sont les entraîneures. – Sheila Robertson, rédactrice en chef

Les avis exprimés dans les articles du Journal canadien des entraîneures sont propres à leurs auteur(e)s et ne reflètent pas nécessairement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.

COVID-19 : Défis et reconforts pour les entraîneures du Canada

Par Claire Carver-Dias

© Association canadienne des entraîneurs, 2018. ISSN 1496-1539

Janvier 2022, vol. 21, n° 4

Ce n'est un secret pour personne : la pandémie de COVID-19 a profondément touché les femmes partout dans le monde, accentuant les petites et grandes inégalités auxquelles elles sont quotidiennement confrontées au travail comme à la maison. Ces tendances regrettables sont mesurées, analysées et bien documentées dans la littérature traitant de la place des femmes dans le monde du travail, mais les conséquences de la pandémie sur les entraîneures demeurent nébuleuses. Cet article se veut un survol de la situation et explore de manière non exhaustive les effets de la COVID-19 sur la vie et les rôles des entraîneures canadiennes tout en présentant quelques recommandations générales pour réagir adéquatement.

Le monde du sport est-il touché par la « grande démission »?

On estime que les emplois des femmes sont 1,8 fois plus vulnérables aux répercussions de la pandémie que ceux qu'occupent des hommes. Selon le McKinsey Global Institute, une des raisons qui explique ces retombées accrues sur les femmes est que la maladie alourdit considérablement le fardeau du travail domestique non rémunéré, tâche qui revient de manière disproportionnée aux femmes¹. Avec la fermeture des écoles et le confinement forcé, beaucoup

de parents ont dû s'occuper à la fois des enfants et du foyer, tout en ayant à gérer les facteurs de stress imposés par le télétravail. De nombreuses personnes pour qui le travail en ligne n'était pas possible, dont une majorité de femmes, ont donc été contraintes de réduire leurs disponibilités, voire de quitter le marché du travail².

De nombreuses entreprises ont dû réduire leurs effectifs et ce sont les femmes qui ont le plus écopé, car elles occupent une grande proportion des postes de rangs inférieurs ou à temps partiel. D'ailleurs, plusieurs organismes nationaux de sport ont témoigné avoir dû à regret mettre à pied ou même renvoyer des membres essentiels du personnel entraîneur. Au fur et à mesure que sont publiées les données définitives, il sera intéressant de comparer le pourcentage d'entraîneuses licenciées en fonction du nombre total de licenciements et de la proportion de femmes qui exercent le métier d'entraîneuse.

La COVID a aussi incité de nombreuses personnes à quitter le marché du travail. Anthony Klotz, psychologue organisationnel à l'Université A&M du Texas, a récemment baptisé ce nouveau phénomène la « grande démission ». Selon lui, la pandémie a poussé les gens à réévaluer les avantages réels qu'ils retirent de leur travail. Pour sa part, Barry Pokroy, associé chez Farber et accompagnateur en gestion formé en psychologie clinique, estime que les gens sont désormais confrontés à « une crise de sens » au travail. « Pour une myriade de raisons, les gens se demandent : "Qu'est-ce qui est important dans ma vie?" et "À quoi veux-je consacrer mon temps?", a-t-il indiqué. À l'issue de cet examen de conscience, bon nombre décident de prendre leur retraite, de changer de rôle ou encore de domaine. »

Sommes-nous confrontés à cette crise de sens et à un taux aussi élevé d'attrition dans le domaine de l'entraînement sportif? Une fois encore, on peut affirmer avec confiance que les données ne sont pas encore disponibles, ce qui complique la mesure de l'influence du coronavirus sur les départs d'entraîneurs, qu'il s'agisse de personnel à temps plein, à temps partiel ou bénévole. Ce manque de statistiques comprend cependant une exception : le Centre canadien du sport Atlantique (CCSA) a colligé des données sur l'attrition des entraîneurs et entraîneuses ainsi que sur les raisons de leur départ.

« On perd normalement un ou deux entraîneurs par année. Cette année, dix des 28 personnes qui occupent un poste d'entraîneur rémunéré dans notre région ont déjà quitté leur poste », souligne Natasha Burgess Johnson, directrice de la formation des entraîneurs au CCSA. Le centre sportif a mandaté une firme pour effectuer une analyse afin de mieux comprendre les facteurs qui contribuent à ces départs. En recueillant des données tant qualitatives que quantitatives sur la satisfaction des entraîneurs face à leur poste, le CCSA a constaté qu'environ 80 % des entraîneuses et entraîneurs interrogés trouvaient que leur charge de travail est un peu lourde, voire très lourde. De plus, seulement 16,6 % des personnes interrogées s'estiment rémunérées de manière inéquitable. Elles affirment notamment avoir le sentiment de devoir satisfaire à des attentes déraisonnables quant au nombre d'heures de travail à fournir, ce qui provoque un déséquilibre entre leur travail et leur vie personnelle. Deux des sept entraîneurs et entraîneuses interrogés dans le cadre de cet article nous ont confié que, frustrés par les délais de réponse concernant des plaintes légitimes comme celles énumérées ci-dessus, plusieurs de leurs collègues se demandent si le moment n'est pas venu de changer de métier.

Si nombre de ces griefs n'ont rien de nouveau pour les entraîneuses et entraîneurs, dans le contexte de cette crise de sens provoquée par la COVID, ils peuvent suffire à précipiter certains départs. Les résultats constatés par le CCSA ne concernent que les entraîneuses et entraîneurs rémunérés et ne permettent donc pas d'avoir un tableau exhaustif de la situation. Toutefois,

cette tendance doit être considérée comme une mise en garde face à l'imminence d'un phénomène qui pourrait devenir critique dans le domaine de l'entraînement. Comme on peut le lire dans une publication, « ce virus excelle à exacerber les tensions existantes³ ». Si les tendances en entraînement suivent celles observées dans d'autres secteurs, le sentiment d'appartenance qui lie les entraîneuses et entraîneurs à leur organisme pourrait s'amenuiser, les incitant à se *retirer* plutôt que de *tolérer* des problèmes qui perdurent.

Un moment pour prendre soin de soi

Les deux dernières années ont été source de nombreux défis pour les entraîneurs, mais elles ont aussi apporté leur lot d'éléments positifs, notamment des changements dans les horaires de plusieurs d'entre eux.

« Avec la COVID, je me suis mise à travailler à distance et j'ai vécu un stress lié à ce changement, mais c'était la première fois en 40 ans que je me retrouvais à la maison pour une période prolongée sans être constamment absorbée par le sport », a noté Kristine Drakich, entraîneuse-chef de l'équipe féminine de volleyball de l'Université de Toronto. « J'ai entendu plusieurs collègues commenter ce phénomène [...]. Tout d'un coup, nous avons du temps pour prendre soin de nous et nous concentrer sur notre santé et nos relations. » L'arrêt des déplacements liés au sport et des entraînements sur place a été l'occasion pour plusieurs entraîneurs de prendre soin d'eux et de reconnecter avec une certaine douceur de vivre négligée depuis trop longtemps.

Dans le cas d'une entraîneuse en particulier, le confinement a coïncidé avec l'annonce d'un diagnostic dévastateur concernant son conjoint. « Ce fut une période difficile, mais le ralentissement des activités m'a donné le temps nécessaire pour prendre soin de mon mari », a confié Vicki Keith, entraîneuse de paranatation de haut niveau. « Cette épreuve et le moment auquel c'est arrivé m'ont amenée à modifier ma philosophie face à la vie et à l'entraînement [...]. Ainsi, "Rêver, croire, rire, réaliser, inspirer" est devenu "Ralentir, s'armer de patience et faire preuve de gentillesse". Je vais continuer de mettre cette leçon à profit et d'appliquer cette nouvelle philosophie. » Vicki Keith a également réalisé que la diminution de l'intensité des entraînements et la créativité qu'elle a dû déployer dans la façon d'entraîner ses athlètes (en particulier ceux et celles qui devaient participer aux Jeux paralympiques de Tokyo) ont amélioré le taux de récupération et réduit le nombre de blessures chez ces nageurs et nageuses, ce qui a d'ailleurs contribué à la réalisation de performances exceptionnelles pendant les Jeux.

Un moment pour apprendre

En 2020, l'Association canadienne des entraîneurs (ACE) a observé une augmentation de 9 % du nombre d'entraîneuses recrutées ayant suivi une formation PNCE propre au sport. « Nous n'avons jamais vu une telle augmentation », a constaté Isabelle Cayer, directrice de la sécurité dans le sport à l'ACE. Cette augmentation est en grande partie due au fait que les entraîneuses ne pouvaient entraîner; elles ont donc eu le temps de suivre la formation. D'autres facteurs ont également contribué à ce succès, notamment la brillante initiative de l'ACE de mettre sur pied un groupe de travail sur la prestation en ligne du PNCE et, en collaboration avec ses partenaires, de former plus de 800 personnes-ressources partout au Canada. Les partenaires ont modifié le contenu et le mode de prestation pour l'adapter à un format en ligne. Les partenaires provinciaux et territoriaux ont également offert les modules de formation multisports du PNCE gratuitement, éliminant ainsi tout obstacle d'ordre financier pour les entraîneuses et entraîneurs.

Ceux-ci et celles-ci ont aussi eu la possibilité d'assister à un éventail de congrès virtuels et d'apprendre des expériences de leurs collègues. L'accès facilité à une variété d'expériences

formatrices et de possibilités de réseautage a permis l'échange de connaissances par-delà les frontières géographiques, éliminant les éléments souvent rédhitoires que sont les délais et les coûts des déplacements liés aux événements en personne. « Les entraîneuses qui, en temps normal et en raison des nombreuses contraintes personnelles et temporelles, n'étaient pas en mesure d'accéder aux formations ni au mentorat, ont donc eu l'occasion d'apprendre et même de réseauter », a fait observer Cheryl Jean-Paul, entraîneuse-chef de basketball féminin à l'Université Trinity Western.

Elle a également signalé que le changement de cadence dans l'entraînement pendant la pandémie a permis aux groupes minoritaires de se rencontrer en ligne et de mettre d'importants projets de l'avant. Elle a entre autres pu consacrer davantage de temps et d'énergie à son travail avec la Black Canadian Coaches Association (BCCA). « Pour plusieurs d'entre nous, la COVID a été l'occasion de faire des choses que l'on n'avait jamais faites auparavant, a ajouté l'entraîneuse-chef. Maintenant que nous revenons à la normale, quelle que soit cette normalité, serons-nous capables de maintenir cet élan qui s'est développé au cours des deux dernières années?

La reprise des activités sportives : surmonter les nouvelles contraintes

La question de Cheryl Jean-Paul trouve écho auprès d'autres entraîneuses qui doivent composer avec l'activité tumultueuse du retour à l'entraînement régulier et à la compétition dans cette nouvelle réalité. Maintenant que la plupart des régions du pays reprennent les activités sportives et les compétitions en personne, les entraîneuses et entraîneurs constatent qu'ils ont beaucoup à célébrer, de même que plusieurs nouveaux défis à relever.

« Un sentiment de soulagement généralisé se manifeste chez les entraîneurs et les athlètes. C'est merveilleux d'être à nouveau réunis et de pouvoir fixer des objectifs », a ajouté Kristine Drakich. « En même temps, il faut y aller doucement pour permettre aux athlètes de reprendre la cadence. Il s'agit de leur première participation à des compétitions depuis des lustres, et il faut tenir compte des obligations scolaires qui leur incombent et du fait que certains et certaines athlètes ne sont pas dans la même forme physique qu'avant la COVID. » Kristine Drakich et d'autres entraîneuses et entraîneurs portent une attention d'autant plus particulière à la santé mentale de leurs athlètes. De même, ils doivent faire preuve de créativité dans leur manière de fournir des points de contact sociaux. Réédifier la santé physique, sociale, émotionnelle et mentale des athlètes, en plus de leur forme physique, peut s'avérer très exigeant pour les entraîneuses et entraîneurs.

Jill Mallon, entraîneuse-chef adjointe en athlétisme à l'Université de Toronto, a convenu que les entraîneuses et entraîneurs ont dorénavant beaucoup plus de préoccupations et de choses à gérer. Elle a souligné que beaucoup d'athlètes ont besoin de soutien supplémentaire et qu'on leur explique que les objectifs sur lesquels ils planchaient auparavant ont vraisemblablement changé. Elle a insisté sur le fait qu'il faut partir de *maintenant* : « Avec la COVID, les échéanciers ont été complètement abandonnés. L'équipe a été modifiée et est désormais très jeune... Même les athlètes plus expérimentés sont moins aguerris après avoir perdu autant de temps d'entraînement. Une partie du travail de l'entraîneur consiste maintenant à aider les athlètes à faire face à ces changements inattendus et à leurs conséquences. »

Une lame à double tranchant

Comme nous l'avons vu précédemment, la pandémie a offert aux entraîneurs une souplesse au niveau de leurs horaires de travail, ce qui leur a permis de prendre davantage soin d'eux, de renouer avec d'autres aspects de la vie trop longtemps négligés, de se rapprocher de leur famille et de leurs amis, de suivre des formations et d'entreprendre des projets qui leur tiennent

à cœur. Tout en reconnaissant que plusieurs entraîneuses et entraîneurs ont dû affronter des défis exceptionnels pendant la pandémie de COVID, les personnes interrogées dans le cadre de cet article ont exprimé une certaine gratitude pour les avantages inattendus dont elles ont pu bénéficier au cours de cette période. Cependant, à l'aube de cette nouvelle phase de la pandémie, les entraîneuses et entraîneurs font à nouveau face aux nombreuses exigences inhérentes au domaine sportif, en plus des nouveaux défis qu'ils doivent affronter, et ont perdu une partie de cette souplesse dans leurs horaires dont ils jouissaient pendant les deux dernières années.

Une entraîneuse, qui ne souhaite pas être identifiée, a admis que le rythme un peu plus lent du télétravail et la redécouverte d'un meilleur équilibre de vie juxtaposés aux nouvelles exigences impliquant de s'occuper d'athlètes dépassés par les événements lui font envisager une retraite anticipée. « De nombreux athlètes n'ont pas repris le sport, dont un nombre disproportionné de femmes. Verrons-nous la même tendance chez les entraîneuses? » a-t-elle interrogé.

Ali Bowes, chargée de cours principale en sociologie du sport à l'Université de Nottingham Trent, a mené une étude sur les conséquences de la COVID sur le sport féminin au Royaume-Uni. Elle en a conclu qu'alors que la reprise des activités sportives masculines était plus rapide, le sport féminin peinait à acquérir les équipements nécessaires, et qu'en raison de l'écart de revenu entre les sexes et des responsabilités domestiques, beaucoup d'entraîneuses et d'athlètes avaient dû trouver un autre emploi : « Les craintes que les femmes quittent le navire sont tout à fait réelles. Nous l'avons déjà observé dans un certain nombre de sports où il s'est avéré trop difficile pour elles de continuer⁴. »

Recommandations

En suivant un scénario sexiste de non-intervention, le monde du sport pourrait bien se diriger vers une crise en entraînement. Pour prévenir les départs d'entraîneuses, les organismes qui les emploient et les soutiennent devront trouver des moyens créatifs pour tirer des leçons des expériences vécues durant la pandémie. Voici quelques recommandations :

- Surveiller et analyser les tendances en matière de recrutement d'entraîneuses et d'entraîneurs dans l'ensemble du Canada;
- Fournir un soutien supplémentaire aux entraîneuses et aux personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) qui pratiquent l'entraînement au service de la diversité et de l'inclusion dans le sport;
- Envisager des moyens de préserver une partie de l'équilibre de vie que certaines entraîneuses et certains entraîneurs ont connu durant la pandémie, en réévaluant par exemple le nombre d'heures de travail requis, le défraiement des coûts associés à l'autogestion de la santé et le temps alloué à cet effet;
- Poursuivre la formation des entraîneurs et les congrès en mode virtuel;
- Débloquer des fonds supplémentaires destinés à la formation des entraîneurs et aux congrès;
- Fournir un soutien aux entraîneuses et entraîneurs et aux athlètes en matière de santé mentale afin qu'ils puissent gérer la pression supplémentaire liée à la reprise des activités sportives;
- Élaborer des politiques favorables à la vie de famille, notamment des programmes flexibles et des programmes à temps partiel, pour soutenir les entraîneuses et entraîneurs qui doivent s'occuper davantage de leur famille en raison de la pandémie.

Si le domaine de l'entraînement suit vraiment les tendances alarmantes observées dans le monde du travail, nous pourrions assister à un recul de plusieurs décennies en matière d'égalité

des sexes dans ce milieu et à un déclin rapide de la population d'entraîneuses. Comme le suggère Cheryl Jean-Paul : « Nous devons faire le deuil de ce que nous avons perdu pendant la pandémie, évaluer ce que nous avons gagné et considérer tout ce que nous avons vécu comme un moyen d'accélérer notre croissance et notre apprentissage en tant qu'entraîneuses, entraîneurs et athlètes. »

À propos de l'auteure

Claire Carver-Dias est la fondatrice de Clearday Communications, où elle joue aussi le rôle de consultante principale en communications. Sa spécialité est de conseiller les chefs d'entreprise pour les aider à devenir des leaders efficaces dotés de meilleures capacités de communication. Durant 15 ans, elle a mené une carrière sportive de haut niveau qui lui a valu une médaille de bronze olympique, deux médailles d'or aux Jeux du Commonwealth, deux médailles d'or aux Jeux panaméricains et plus de 30 médailles à l'international. Elle a été présidente d'AthlètesCAN, a siégé au conseil d'administration de l'Association canadienne des entraîneurs et au comité des sports du Conseil des Jeux du Canada et est aussi membre du conseil d'administration des Jeux du Commonwealth Canada. Elle a dirigé Équipe Canada en tant que chef de mission aux Jeux du Commonwealth de 2018. Écrivaine publiée, Claire Carver-Dias est titulaire d'un baccalauréat avec distinction de l'Université de Toronto, d'une maîtrise en études anglaises de l'Université McGill, d'un doctorat en études anglaises (rédaction/communications) de l'Université Bangor (Pays de Galles) et d'une maîtrise en administration des affaires des universités Queens et Cornell.

¹ *COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects*, 15 juillet 2020. McKinsey Global Institute. [En ligne].

² Ibid.

³ Bateman N, Ross M. Why has COVID-19 been especially harmful for working women? Disponible : www.Brookings.edu. [En ligne].

⁴ Morgan K. COVID : Many female athletes 'may walk away' after pandemic. Disponible : *BBC.com*. 6 mai 2021. [En ligne].