

Exposé

L'entraînement, un choix de carrière viable pour les femmes

Dans son article provocateur «Exposé : L'entraînement, un choix de carrière viable pour les femmes», l'auteure **Penny Werthner** soulève une question fondamentale pour le sport canadien, à savoir si nous voulons ou avons besoin de femmes en entraînement. De plus, que fait-on pour assurer que les femmes qui aspirent aux niveaux supérieurs de l'entraînement et qui passent par le programme Les entraîneures de l'Association canadienne des entraîneurs et le Programme d'apprentissage en entraînement d'une équipe nationale (PAEEN) continuent à se perfectionner après avoir terminé le PAEEN?

Il existait peu de réponses satisfaisantes à ces questions avant la publication de «l'exposé». Cet article s'attaque au problème de front et propose des solutions simples et pratiques. Penny a débuté sa recherche en s'entretenant avec les dirigeants et dirigeantes de plusieurs fédérations nationales de sport (FNS) qui ont appuyé le PAEEN en donnant la possibilité à des entraîneures de travailler avec leurs équipes nationales lors de Jeux d'envergure. Elle a ensuite examiné la documentation récente sur la différence entre les sexes au chapitre des communications et de l'apprentissage.



Les participantes à l'atelier annuel Les entraîneures, qui a lieu au mois de mars à Jackson's Point, au lac Simcoe (Ontario)
Photo par Susan Kitchen

Ses recherches offrent un solide appui au dossier des entraîneures et du sport de haute performance, confirme l'importance du PAEEN pour les entraîneures et leurs objectifs de carrière, et confère aux lectrices et lecteurs un optimisme prudent – qui n'est de l'optimisme que si l'on partage l'avis extrêmement raisonnable de Penny à l'effet que l'appui des FNS, le repérage d'entraîneures qui manifestent le talent et les qualités nécessaires, et la création d'occasions de mentorat par une autre entraîneure sont les facteurs essentiels de la formation d'entraîneures d'équipes nationales vouées au succès. Sa solution pour le maintien des femmes au sein du système est «tout ce qu'il y a de plus simple mais combien difficile à réaliser au Canada», c'est-à-dire des postes salariés, soit le gros bon sens.

Le programme Les entraîneures doit maintenant relever le défi de développer les conclusions de Penny en créant des moyens de garantir que les femmes continuent leur carrière d'entraîneures lorsqu'elles entrent au service d'équipes nationales. Ce

n'est qu'à partir de ce moment-là que les entraîneuses pourront faire deux contributions importantes et positives, c'est-à-dire d'assurer l'excellence des performances individuelles et collectives des athlètes du Canada et de mettre leurs compétences au profit du système sportif canadien.

C'est le moment ou jamais d'agir, comme le confirme la récente augmentation de l'appui financier du gouvernement fédéral, qui s'engage envers le sport pour plusieurs années, et la reconnaissance sans équivoque de tous les secteurs du sport de l'importance de l'entraîneuse ou de l'entraîneur pour la performance. Nous envisageons un avenir où les apprenties du PAEEN seront à la barre d'équipes nationales, non seulement pour des raisons de justice et d'équité mais en raison de leurs compétences et de leur contribution unique et valable à la performance des athlètes. – Sheila Robertson

L'Association canadienne des entraîneurs et Gatorade établissent un partenariat

L'Association canadienne des entraîneurs (ACE) et Gatorade ont récemment annoncé leur partenariat en appui du programme de nutrition sportive de l'ACE.

Selon les modalités de l'entente, Gatorade devient le commanditaire auxiliaire du service en ligne de l'ACE «Nutrition sportive pour les athlètes et entraîneurs» conçu pour les entraîneurs et entraîneuses, les athlètes, les parents et les dirigeants et dirigeantes des milieux du sport de compétition et de développement. Gatorade travaillera en étroite collaboration avec le Comité consultatif sur la nutrition sportive (SNAC) de l'ACE pour développer tout le contenu du site Web.

Gatorade annonce également la constitution du Comité consultatif canadien du Gatorade Sports Science Institute (GSSI) qui est composé de six professionnels et professionnelles en nutrition sportive provenant de partout au Canada. Le Comité consultatif sera dirigé par **Lawrence Spriet**, docteur au département de biologie humaine et des sciences de la nutrition de l'Université de Guelph. Ensemble, ils aideront à conscientiser le GSSI et son vaste réseau de recherche en territoire canadien et à mener une recherche spécifique à ce pays. On prévoit que la recherche canadienne commencera tard en 2005 et qu'elle sera axée sur l'entraînement et l'hydratation par temps froid. La mission du GSSI est d'aider les athlètes à optimiser leur santé et leur performance au moyen de la recherche et de l'éducation en science de l'hydratation et de la nutrition.

Le GSSI a mené et publié des recherches et instruit des athlètes et des professionnels et professionnelles de la santé dans le domaine des sports sur la nutrition sportive et la science de l'exercice. Les informations fournies aux athlètes les aident à comprendre comment ils et elles peuvent refaire leurs réserves de sorte à non seulement donner un meilleur rendement, mais aussi à mieux se sentir en entraînement ou en compétition.

Le site Web du GSSI, www.gssiweb.org, est un site informatif et éducatif dans lequel les entraîneurs, les entraîneuses et les athlètes peuvent trouver une abondance de renseignements sur l'entraînement, la nutrition, la prévention des blessures et la psychologie des sports.











Visitez le site www.gssiweb.org pour obtenir plus de renseignements ou envoyez-nous un courriel au gssicanada@qtgcanada.com.

ARTICLE DE FOND DE MAI 2005

Exposé

L'entraînement, un choix de carrière viable pour les femmes

Par [Penny Werthner](#)

Voici les apprenties :	
Laryssa Biesenthal : Aviron	
Jadine Cleary : Nage synchronisée	
Joanne Devlin-Morrison : Canotage de vitesse	
Sherry Doiron : Hockey sur gazon	
Tobie Gorman : Gymnastique artistique	
Karina Kosko : Trampoline	
Lisa MacDonald : Hockey sur glace	
Georgette Reed : Athlétisme	
Beth Richardson : Badminton	
Lisa Thomaidis : Basket-ball	
Natascha Wesch : Rugby	

Le Programme d'apprentissage Les entraîneures (PALE) de l'Association canadienne des entraîneurs a été créé en 1999 et a déjà été abordé dans le [Journal canadien des entraîneures \(Octobre 2003\)](#).

L'édition 2003-2005 de ce programme de deux ans – le Programme d'apprentissage en entraînement d'une équipe nationale (PAEEN) – a proposé une nouvelle orientation. Le PAEEN a continué à offrir aux entraîneures des séminaires et le jumelage à des entraîneures ou entraîneurs mentors tels qu'offerts par le PALE, mais il a réuni aussi des entraîneures possédant une solide expérience et une excellente formation sportive. Comme toutes les participantes précédentes, ces apprenties étaient enthousiastes et avaient un grand désir d'apprendre. Cependant, elles possédaient aussi une solide expérience en entraînement et étaient alors prêtes à vivre des expériences à l'échelle nationale ou internationale.

Prenons l'exemple de **Laryssa Biesenthal**, apprentie du PAEEN ([Novembre 2004](#)). Laryssa est médaillée olympique en aviron. Elle a fait ses débuts comme entraîneure lorsqu'elle a pris sa retraite après les Jeux olympiques de 2000, et elle a collaboré à l'entraînement jusqu'aux Jeux olympiques d'Athènes. Aujourd'hui, elle est membre de l'équipe d'entraîneures nationales et d'entraîneurs nationaux de Rowing Canada Aviron. **Tobie Gorman** est une entraîneure en gymnastique artistique qui compte plusieurs années d'expérience comme entraîneure et propriétaire de son propre club à Ottawa. Sa préparation de deux athlètes possédant les qualités requises pour être choisies au sein de l'équipe olympique, **Heather Purnell** et **Melanie Banville**, lui ont valu un poste d'entraîneure olympique à Athènes représentant Gymnastique Canada.



Tobie Gorman et Laryssa Biesenthal
Photo par Susan Kitchen

Natascha Wesch, ancienne membre de l'équipe nationale de rugby et étudiante au doctorat à l'Université Western Ontario, est entraîneure de l'équipe féminine de rugby de l'Université, de l'équipe nationale junior et de l'équipe ontarienne des moins de 23 ans et elle a été récemment nommée «Entraîneure ontarienne de l'année».

Ce ne sont que trois exemples de femmes fortes et compétentes qui participent au PAEEN. Le programme a été un élément important du perfectionnement de ces entraîneures. Il a créé un environnement d'apprentissage et de jumelage à une ou un mentor structuré qui a permis aux entraîneures de dialoguer régulièrement avec des experts et des expertes en entraînement et en sport en général. Ces mentors ont joué un rôle déterminant en acceptant de mettre leurs connaissances au profit de leurs apprenties et en étant des pédagogues et des personnes-ressources. De plus, les fédérations nationales de sport (FNS) ont joué un rôle clé dans le succès de leurs entraîneures au PAEEN. Leur volonté d'identifier les meilleures entraîneures pour le programme et surtout, de contribuer à leur perfectionnement a été capitale.

Lise Simard, directrice du programme féminin de haute performance de Gymnastique Canada, a dit ce qui suit : «L'ACE et le PALE nous ont fourni les ressources financières nécessaires pour aider Tobie à devenir une entraîneure de niveau international. Nous avons besoin d'une bonne candidate ayant une bonne attitude et la volonté d'apprendre et de partager, et Tobie répondait à toutes ces exigences. Par contre, elle ne possédait pas d'expérience de championnat du monde ni de Jeux olympiques, et nous avons besoin de ce programme pour parfaire ses compétences. Ce programme procure aussi des expériences que nous n'offrons pas.»

Lise et Tobie soulignent l'importance de l'entraîneur-mentor, **David Kenwright**, et de l'entraîneur national, **Andrei Rodionenko**. «Tobie a eu la chance unique de travailler avec ces deux entraîneurs qui ont été ses mentors et qui ont mis leur expertise olympique au profit de Tobie et de ses deux athlètes», a ajouté Lise. «Par exemple, David a travaillé étroitement avec Tobie même si leurs athlètes et leurs clubs étaient en compétition l'un contre l'autre. Ce fut un mentorat exceptionnel.»

Tobie estime que «Andrei et David ont reconnu mes habiletés et les aptitudes de mes athlètes. Ils m'ont tous les deux aidée. Ils m'ont consacré énormément de temps et ils ont répondu généreusement à toutes mes questions; mais surtout, ils ont reconnu que j'avais besoin d'apprendre. Ils m'ont encouragée et ils m'ont donné confiance. Travailler avec ces deux entraîneurs a été une expérience en or.»

Brian Richardson, qui occupait le poste de directeur du programme de haute performance de Rowing Canada Aviron pendant le stage de Laryssa, estime que le PAEEN a été «d'une valeur inestimable pour Laryssa et pour notre sport. Le programme a permis à Laryssa de se consacrer à plein temps à l'entraînement et ainsi d'acquérir l'expérience nécessaire pour occuper un poste à plein temps. Acquérir l'expérience et ensuite trouver un emploi est toujours très difficile, et ce programme aide énormément. Le sport amateur demeure un bastion d'hommes et les occasions pour les femmes d'acquérir cette expérience en entraînement sont limitées. Le PAEEN a été un énorme atout pour notre sport. La personne doit posséder le talent nécessaire et Laryssa est une bonne entraîneure. Elle peut maintenant travailler de façon autonome.»

Graham Barton, directeur du programme de haute performance de l'Association canadienne de canotage (ACC), estime que le PAEEN permet de former des entraîneures de Niveau 4 et leur ouvre la porte à des postes d'entraîneures de niveaux national et international. **Joanne Devlin**, qui a fait les cours de Niveau 4 à l'Institut national de formation des entraîneurs (INFE) de Calgary, travaillé comme entraîneure lors de plusieurs régates internationales et qui vient de donner naissance à son premier enfant, reconnaît la richesse des occasions et de l'apprentissage. «Ce programme m'a permis de profiter d'occasions qui ne m'auraient jamais été offertes autrement – suivre des cours à l'INFE de Calgary et participer à des régates internationales avec l'équipe nationale canadienne. De plus, mon entraîneur-mentor, **Mark Granger**, m'a permis d'observer son travail pour le programme masculin de kayak et de participer à la planification et à la préparation d'une équipe olympique.» Barton souligne toutefois que, malgré l'aide et l'encouragement de l'ACC, il incombe à l'entraîneure de décider si elle veut poursuivre et devenir une entraîneure-chef d'équipe nationale.

La perspective des entraîneures participant au programme et de leur FNS indique clairement que, malgré leurs imperfections, les éléments du programme de stages – le mentorat, les séminaires d'apprentissage, les occasions de discuter des enjeux et de profiter de l'expérience d'autres entraîneures et entraîneurs, et les occasions d'entraînement au niveau national et international – donnent des résultats.

Malgré tout, les commentaires comme celui de Barton soulèvent des questions importantes : comment pouvons-nous garantir que ces femmes, et d'autres, poursuivront leur carrière d'entraîneure lorsqu'elles termineront le PAEEN? Mais surtout, comment pouvons-nous augmenter le nombre de femmes qui suivent la formation nécessaire pour devenir entraîneures nationales? Avant de répondre à ces

questions, nous devons répondre à une question sous-jacente qui n'est jamais posée: voulons-nous ou avons-nous réellement besoin de femmes en entraînement?

Nous avons besoin d'entraîneures

Examinons brièvement les caractéristiques et les qualités d'une entraîneure ou d'un entraîneur de sport amateur d'élite efficace et les résultats des recherches qui ont été faites sur la différence entre les sexes au chapitre des communications.

Les nombreuses anecdotes et de récentes recherches ont permis de cerner plusieurs qualités particulières et essentielles des entraîneures et des entraîneurs qui connaissent le plus de succès. Les entrevues menées auprès des 15 meilleurs entraîneurs et entraîneures canadiens de l'heure au niveau olympique (cinq femmes et 10 hommes choisis en fonction du classement olympique ou mondial de leurs athlètes ou de leurs équipes) ont permis d'identifier trois qualités principales.

Premièrement, tous ces entraîneurs, autant les hommes que les femmes, ont mentionné le fait qu'ils étaient ouverts à l'apprentissage et qu'ils ont sollicité des mentors ou des expertes et experts dans plusieurs domaines afin de parfaire leurs connaissances. L'apprentissage a surtout été technique ou stratégique au début, pour ensuite porter sur les communications, les relations avec l'équipe ou la gestion des conflits. Les entraîneures et les entraîneurs ont fait un effort volontaire pour trouver les connaissances dont ils avaient besoin, mais surtout ils ont reconnu que cet apprentissage est un processus nécessaire et continu.

Deuxièmement, les entraîneures et les entraîneurs ont longuement parlé de l'importance d'écouter leurs athlètes et de profiter de leurs connaissances, surtout à ce niveau élevé du sport où la plupart des athlètes sont très informés et conscients de ce qui se passe.

Troisièmement, toutes les entraîneures et tous les entraîneurs ont passé énormément de temps à faire de l'auto-réflexion (à penser à la façon dont les choses se passent, ce qu'ils doivent faire différemment, ce qui leur échappe à l'entraînement et en compétition) et à habiliter les personnes autour d'eux – les athlètes et leur personnel adjoint – à réfléchir à ces questions.

Ces deux dernières qualités ou caractéristiques ont permis de former des athlètes forts, réfléchis et indépendants et, par le fait même, un environnement favorable aux grandes performances.

Il y a eu énormément de recherches sur la différence entre les sexes et la façon dont les hommes et les femmes apprennent et communiquent. Un article antérieur publié dans le *Journal* sur les différences dans la façon dont les hommes et les femmes interagissent dans le domaine des communications et du sport, fondé sur les travaux de **Deborah Tannen** ([Mai 2001](#)), fait la distinction entre la façon dont les hommes et les femmes communiquent, et précise pourquoi cette différence a autant d'importance pour les entraîneures, les entraîneurs et leurs athlètes. Le récent livre



L'entraîneure de rugby
Natascha Wesch

de Leonard Sax, intitulé *Why Gender Matters*, est important à ce chapitre car il a relancé le débat sur la différence dans la façon dont les hommes et les femmes apprennent et pensent. Sax dit que le cerveau des garçons et des filles ne se développe pas de la même façon et que les représentants des deux sexes «entendent» différemment et réagissent différemment au stress. Les recherches qui servent de fondement à ces affirmations doivent être examinées de près, mais tous ceux et celles qui ont entraîné des garçons et des filles savent qu'ils doivent tenir compte des différences dans les désirs et les besoins des filles et des garçons afin qu'ils réussissent de bonnes performances.

Je suggère que ces deux secteurs de recherche – la différence entre les sexes au chapitre des communications et de l'apprentissage – doivent entrer en ligne de compte lorsqu'on répond aux questions fondamentales sur l'importance des entraîneures et, si nous sommes d'accord sur leur importance, sur la façon d'assurer leur longévité au sein de la profession.

Les récentes recherches sur l'entraînement, dont il est question ci-dessus, révèlent que les qualités essentielles de nos «meilleurs» entraîneurs et entraîneures peuvent être apprises et mises en évidence par les femmes et les hommes. Ces recherches offrent la première preuve de la nécessité de posséder ces habiletés et ces qualités dans les plus hauts niveaux du sport amateur afin d'assurer d'excellentes performances individuelles et d'équipe. Les femmes ont-elles un avantage inhérent à posséder et à peaufiner ces qualités? Nous ne possédons pas de réponse définitive à cette question, mais, selon mes recherches et mes travaux des dernières années auprès de plusieurs entraîneures et entraîneurs, je suis en mesure d'affirmer, pour paraphraser **Charlotte Whitton**, ancienne mairesse d'Ottawa, que les femmes «ne sont certainement pas pires». Les entraîneures sont souvent prêtes à solliciter des spécialistes pour obtenir de l'aide, pratiquent l'écoute active et «lisent» bien leurs athlètes, et pratiquent une auto-réflexion efficace. Les meilleurs entraîneurs réussissent aussi très bien à développer ces habiletés. Par contre, j'ai aussi observé plusieurs entraîneurs aux niveaux national et international du Canada et de l'étranger qui possèdent d'excellentes habiletés techniques mais qui font abstraction des préoccupations des athlètes féminines et de leur besoin de dialoguer davantage et d'obtenir plus d'explications à l'entraînement, qui ont souvent recours aux cris et parfois même aux remarques personnelles désobligeantes, et disent à leurs athlètes qu'elles n'ont pas assez d'endurance.

J'estime, pour ma part et selon mon expérience, qu'il faut plus que des habiletés techniques pour être une excellente entraîneure ou un excellent entraîneur. Les habiletés techniques ne suffisent pas pour produire d'excellents résultats. Elles produisent plutôt des athlètes en colère, qui perdent confiance, changent de sport et souvent abandonnent. Est-ce que l'entraînement des athlètes féminines devrait être réservé aux femmes? Je ne suis pas prête à me prononcer sur le sujet. Je préfère y songer encore un peu. Plusieurs excellents entraîneurs travaillent très bien avec des athlètes féminines au Canada et comprennent clairement leurs besoins et leurs préoccupations. Ces entraîneurs ont formé plusieurs médaillées olympiques et je ne voudrais pas que cela cesse. Cela indique toutefois qu'il faut beaucoup plus d'entraîneures au sein du système sportif canadien. Les entraîneures doivent continuer à parfaire leurs habiletés «non techniques» mais elles doivent surtout acquérir de l'expérience en entraînement au niveau mondial, ce que leur offre le PAEEN. Elles ont besoin de cette expérience de travail afin d'acquérir ce que **Dorothy Leonard** et **Walter Swap** ont appelé une «intelligence profonde» dans leur ouvrage *Deep Smarts: How to cultivate and transfer enduring business wisdom*,

c'est-à-dire cette grande sagesse et les instincts qui ne s'acquièrent qu'en ayant vécu les expériences suivantes : être au championnat national de Sport interuniversitaire canadien lorsqu'il ne reste que deux minutes au match et que votre équipe ne mène que par un point, être aux Jeux olympiques le jour avant votre série et que vous devez tout à coup réparer votre embarcation, être au championnat du monde de canotage et apprendre qu'un de vos athlètes ne peut pas participer à cause d'une blessure, ou être au championnat du monde de sauts acrobatiques et que l'athlète qui vous précède fait une chute et se fracture la colonne vertébrale.

Que faire pour maintenir les effectifs féminins?

Les énoncés ci-dessus élargissent peut-être le débat sur l'importance d'augmenter les effectifs féminins en entraînement. Le PAEEN de l'ACE aide à augmenter ces nombres. Répondons maintenant à notre première question, c'est-à-dire comment pouvons-nous maintenir ces femmes dans le système lorsqu'elles décident de s'engager? La réponse fondamentale est simple mais excessivement difficile à réaliser au Canada : des postes d'entraîneures salariés. Il suffit d'examiner le système universitaire, où les entraîneures et les entraîneurs sont rémunérés, trop peu dans plusieurs établissements, pour voir un nombre supérieur de femmes qui entraînent des équipes féminines et, parfois même, des équipes masculines. En ce qui concerne les équipes nationales, la proportion des entraîneures est de 17 p. 100. Si le système national de sport avait de l'argent pour bien payer ses entraîneures et entraîneurs – c'est une situation qui affecte tout le personnel d'encadrement sportif de ce niveau –, la profession d'entraîneure ou d'entraîneur aurait beaucoup plus d'attrait.

Les postes salariés ont énormément d'importance pour les entraîneures car, que nous l'admettions ou non, élever les enfants et entretenir le foyer sont des tâches qui incombent encore largement aux femmes. En rémunérant les postes, l'entraînement deviendrait un choix de carrière viable et beaucoup plus attrayant. Nous entendrions beaucoup plus de femmes dire : «Je vais suivre des cours pour devenir entraîneure». Les nouvelles sommes injectées en raison des Jeux olympiques d'hiver de 2010 pourraient ouvrir la porte à cette éventualité. Aussi, si les postes d'entraîneures étaient rémunérés, les entraîneures seraient tenues responsables, dans le sens favorable des commentaires et de l'évaluation du rendement, de l'efficacité de leur travail et de s'assurer qu'elles possèdent les qualités et les compétences nécessaires pour être des entraîneures efficaces. L'importance de bien communiquer, d'écouter les athlètes et de gérer les conflits serait alors reconnue au même titre que les compétences techniques. Les entraîneures doivent posséder toutes ces compétences pour réussir au niveau olympique du sport.

Le PALE de l'ACE est un élément clé de ce processus, mais son succès éventuel exige la nette reconnaissance des habiletés que les femmes confèrent à l'entraînement et le besoin très réel d'un nombre beaucoup plus grand de postes offrant une rémunération décente.

PENNY WERTHNER

Penny Werthner, Ph.D., est une psychologue du sport qui travaille avec plusieurs athlètes, entraîneuses et entraîneurs d'équipes nationales. Elle est professeure à la faculté des sciences de l'éducation physique à l'Université d'Ottawa, et mène des recherches dans le domaine des modes d'apprentissage efficaces, du stress de la performance et de la psychologie du sport.

Penny était la psychologue du sport au service de l'équipe de canoë/kayak aux Jeux olympiques de 2004 et elle est la psychologue du sport de l'équipe nationale de ski acrobatique. Chef de file et innovatrice dans le sport international et les questions liées aux femmes et au sport, elle est présentatrice des tâches nos 7, 8 et 17 des Niveaux 4/5 du PNCE. Ancienne athlète olympique en athlétisme, Penny a représenté le Canada sur la scène internationale de 1970 à 1981.



Penny Werthner