

# Pouvoir et éthique en entraînement



par  
Paul Tomlinson et  
Dorothy Strachan



Programme  
national de  
certification des  
entraîneurs

© 1996 Association canadienne des entraîneurs et Strachan•Tomlinson  
Tous droits réservés  
Imprimé au Canada

ISBN 0-920678-82-3

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	i
<b>Préface</b> .....	iii
<b>Première unité — Le pouvoir et le leadership en entraînement</b> .....	1
Une approche positive .....	3
Qu'est-ce que le pouvoir? .....	5
Le «pouvoir-faculté» et le «pouvoir-emprise» .....	6
<b>Deuxième unité — Au sujet du pouvoir</b> .....	11
Les sortes de pouvoir .....	13
Réflexion sur le pouvoir .....	19
<b>Troisième unité — Le bon emploi du pouvoir</b> .....	23
... En gardant son sang-froid .....	25
Le contrôle des émotions fortes .....	25
... En établissant des limites .....	35
Définition des limites .....	36
Transgression des limites .....	38
Prévention de la transgression des limites .....	42
Établissement et maintien de limites précises .....	45
... En s'adressant aux athlètes .....	51
Faire véritablement des compliments .....	52
Formuler de véritables critiques .....	52
Éviter le chantage et les menaces .....	53
Abandonner l'emploi des «tu devrais» .....	53
Calculer son temps de parole .....	54
Laisser les athlètes choisir le lieu et l'heure de réunions .....	54
Abolir les marques de relation de possession .....	54
Bannir les pourquoi .....	55
Éviter de se servir de son poste pour donner une justification .....	55
S'interdire de rejeter la responsabilité de quelque chose sur quelqu'un .....	56
Progresser par étapes .....	56
Sur la défensive, poser une question .....	57
Écouter les opinions différentes .....	57
Apprécier les qualités de chaque personne .....	58

Faire attention aux interruptions . . . . .	58
L'information donne du pouvoir — communiquez-la . . . . .	58
Prêter attention aux délais de réponse . . . . .	59
Observer le langage corporel . . . . .	59
Avaliser les perceptions et les expériences différentes . . . . .	59
Utiliser des métaphores positives . . . . .	60
Planification des changements . . . . .	61
... En posant des questions . . . . .	63
L'art de poser des questions . . . . .	64
Questions à poser au début de la saison . . . . .	66
Questions destinées au journal personnel des athlètes . . . . .	68
Questions à poser à la fin de la saison . . . . .	69
Questions à poser à la fin de la carrière d'un athlète ou d'une athlète . . . . .	71
... En pensant et en agissant de manière conforme à l'éthique . . . . .	73
Vivre en observant la règle . . . . .	74
Assumer le leadership . . . . .	75
Éclaircir ses valeurs . . . . .	77
Soulever ou éviter les questions d'éthique . . . . .	82
Bâtir une communauté . . . . .	84
Apprendre ce qui est acceptable . . . . .	85
Avoir l'impression de contrôler ce que l'on fait . . . . .	86
Changer . . . . .	87
... En suivant un code d'éthique . . . . .	89
Compréhension de la situation . . . . .	89
Choix de principes et de mots-clés . . . . .	91
Mise en application du code . . . . .	92
Résolution des dilemmes . . . . .	93
<b>Conclusion</b> . . . . .	95
<b>Annexe — Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses</b> . . . . .	97
<b>Notes</b> . . . . .	117
<b>Bibliographie</b> . . . . .	121

## Remerciements

Un livre est le fruit d'un travail d'équipe. Notre équipe comprenait un comité consultatif formé des personnes suivantes :

- John Bales, M. B. A., vice-président, Association canadienne des entraîneurs, et ancien entraîneur de canoë
- Tom Kinsman, M. A., E. P. A., directeur administratif, Association canadienne des entraîneurs professionnels, et ancien entraîneur de gymnastique
- Marion Lay, M. A., conseillère en sport et ancienne nageuse olympique
- Dan Smith, M. A., conseiller principal, Sport Canada, et ancien entraîneur de hockey.

Par ailleurs, plusieurs personnes engagées dans le domaine de l'entraînement ont revu le présent livre à différentes étapes. Ce sont :

Ray Allard, D. Ed., administrateur principal des programmes, Sport Canada, et membre du Conseil national de certification des entraîneurs

John Almstedt, M. Ed. Ph., professeur, Collège Algonquin, et conseiller en sport, hockey.

Camille Beaufort, B. A., entraîneuse de gymnastique

Currie Chapman, B. Ed. Ph., E. P. A., vice-président, Ski alpin Canada

Geoff R. Gowan, Ph. D., président, Association canadienne des entraîneurs, et ancien entraîneur d'athlétisme

Marty Hall, B. Sc., E. P. A., conseiller en sport et ancien entraîneur national de ski de fond

James Kendrick, M. B. A., candidat au doctorat, athlète de l'équipe nationale de judo et entraîneur amateur de judo et de hockey

Bruce Kidd, Ph. D., directeur, School of Physical Education and Health, University of Toronto, et ancien coureur olympique

Pierre Lamarche, B. Sc., E. P. A., conseiller en sport et entraîneur national de tennis

Janet LeBlanc, M. B. A., directrice, marketing, Association canadienne des entraîneurs

Marg McGregor, B. A., directrice administrative, Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique

E. J. McGuire, Ph. D., entraîneur adjoint, Sénateurs d'Ottawa

Ann Peel, B. A., LL. B., présidente, Association des athlètes du Canada, et ancienne marcheuse olympique

Eric Pitters, B. Sc., entraîneur de ligue mineure de crosse

Andrzej Sadej, M. A., entraîneur national de judo

Kathy Shields, B. Ed. Ph., B. Sc. C. (Administration du sport), ancienne entraîneuse nationale de basket-ball et ancienne entraîneuse en chef de l'équipe de basket-ball de la University of Victoria

Ken Shields, M. Ed. Ph., E. P. A., président, Centre du Commonwealth pour le développement du sport, et ancien entraîneur national de basket-ball

Dana Sinclair, Ph. D., psychologue, enseignante clinique, Faculty of Medicine, University of British Columbia, et ancienne capitaine de l'équipe nationale de hockey sur gazon

James Sleeth, M. A., conseiller en gestion, et ancien membre de l'équipe nationale de canoë

Susan Vail, Ph. D., professeure agrégée, programme d'administration du sport, Université York,  
éducatrice d'entraînement

Dragos Vujic, détenteur d'un diplôme de gestion d'installations de loisirs et entraîneur régional de  
soccer.

Nous remercions tous les membres de l'équipe de leur contribution à la réalisation du présent livre.

\* E. P. A. (Entraîneur professionnel agréé)

## Préface

L'établissement de rapports sains entre les athlètes et les entraîneurs ou les entraîneuses est un défi capital pour toutes les personnes qui se vouent à l'excellence dans le domaine de l'entraînement. Le présent ouvrage traite du pouvoir et du leadership dans ces rapports. C'est la deuxième publication d'une collection aux fins de formation en entraînement, portant sur des questions d'actualité en sport amateur. La première publication de cette collection traitait de l'équité homme-femme.

De nos jours, les rapports entre les professionnels ou les professionnelles et leur clientèle font l'objet de bien des discussions. On s'inquiète particulièrement du nombre croissant de cas où des personnes comme des médecins, des enseignants, des enseignantes, des psychologues, des entraîneurs ou des entraîneuses sont accusées de se servir de leur pouvoir de manière inadéquate, de contrevenir aux pratiques d'éthique acceptées et d'enfreindre la loi.

Le présent ouvrage appuie le bon emploi du pouvoir dans les rapports entre les entraîneurs ou les entraîneuses et les athlètes en sport amateur. S'adressant aux entraîneurs et entraîneuses expérimentés, aux athlètes, aux éducateurs et éducatrices en entraînement et aux parents, il s'applique à différentes situations. La formule interactive adoptée incite les entraîneurs et les entraîneuses à la réflexion critique — individuellement ou en groupe.

Commençant par donner des renseignements généraux sur le pouvoir et le leadership, il propose ensuite un processus de réflexion sur les sortes de pouvoir puis, en guise de conclusion, suggère des moyens de développer des habiletés pour bien se servir du pouvoir. Dans tout le présent ouvrage, on renvoie le lecteur ou la lectrice au *Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses* de l'Association canadienne des entraîneurs professionnels (ACEP).

Les entraîneurs et les entraîneuses occupent une place privilégiée dans la vie des athlètes. La nature intime du sport leur donne accès à la vie des athlètes, hors du cadre des traditions, des structures sociales et des conventions qui régissent les relations familiales, les amitiés de longue date ou les rapports entre les membres d'une même communauté. Comportant aussi la possibilité d'affecter profondément la vie des athlètes, cet accès implique l'obligation d'user du pouvoir de manière conforme à l'éthique.

Il faut du temps pour apprendre à bien se servir du pouvoir et à agir conformément à l'éthique. Le présent ouvrage ne donne pas de solution miracle — il représente simplement une étape de ce processus d'apprentissage permanent.

Paul Tomlinson et Dorothy Strachan,  
Strachan•Tomlinson and Associates

Geoff Gowan,  
Association canadienne des entraîneurs



# 1

## **Le pouvoir et le leadership en entraînement**

### **Renseignements généraux**

Dans la première unité, nous définissons le pouvoir et le leadership en entraînement, nous résumons les hypothèses en ce domaine et nous examinons les différences qui existent entre «le pouvoir-faculté» et «le pouvoir-emprise».

# 2

## **Au sujet du pouvoir**

### **Sensibilisation et réflexion**

La deuxième unité attire l'attention des entraîneurs et des entraîneuses sur les différentes sortes de pouvoir et vise à les inciter à réfléchir à leur expérience du pouvoir :

- D'où provient votre pouvoir en tant qu'entraîneur ou entraîneuse?
- Quel emploi faites-vous de votre pouvoir d'entraîneur ou d'entraîneuse?
- Que pouvez-vous apprendre de la manière dont vous servez et dont les autres se servent du pouvoir?

# 3

## **Le bon emploi du pouvoir**

### **Perfectionnement des habiletés**

La troisième unité présente six domaines où un entraîneur ou une entraîneuse peut améliorer ses habiletés en se servant bien du pouvoir avec les athlètes :

- en gardant son sang-froid
- en établissant des limites
- en s'adressant aux athlètes
- en posant des questions
- en pensant et en agissant de manière conforme à l'éthique
- en suivant un code d'éthique.



Le présent ouvrage doit son origine au mouvement de professionnalisme en entraînement et à la nécessité de combattre les abus de pouvoir possibles des entraîneurs et des entraîneuses. Le sujet dont il traite — l'emploi du pouvoir conforme à l'éthique — prend racine dans la nature du sport, dans le rôle des entraîneurs et des entraîneuses et dans les rapports étroits qui se créent entre ces personnes et les athlètes.

Les entraîneurs et les entraîneuses exercent constamment leur pouvoir dans les rapports qu'ils choisissent d'avoir avec les athlètes et les autres personnes dans le milieu sportif. Or, bien que le choix constitue une partie essentielle du leadership qu'ils assument, il existe peu de documents sur le défi que représente le bon emploi du pouvoir dans le sport.

Les rapports qu'ont les gens avec des professionnels et des professionnelles comme les médecins, les enseignants, les enseignantes, les psychologues, les entraîneurs et les entraîneuses sont fondés sur la conviction que ce sont des personnes

- compétentes** : qui ont reçu une bonne formation et qui se tiennent au courant des développements qui se produisent dans leur discipline;
- respectueuses** : qui traitent en tout temps leurs clients et leurs clientes avec respect;
- qui ont une éthique** : qui pensent et agissent de manière moralement responsable.

Ces rapports sont, de par leur nature même, marqués par un déséquilibre de pouvoirs. Ce déséquilibre favorise le ou la médecin au détriment du patient ou de la patiente, l'enseignant ou l'enseignante au détriment de l'élève, et l'entraîneur ou l'entraîneuse au détriment de l'athlète — et ce déséquilibre est inquiétant pour tous les professionnels et professionnelles. Leur défi principal dans ce domaine consiste à prendre conscience du dilemme que pose ce déséquilibre et de l'assumer en s'appuyant sur de meilleures valeurs — des valeurs qui, dans le cas des entraîneurs et des entraîneuses, leur permettent de bien employer leur pouvoir dans leur interaction avec les athlètes. C'est là une des fonctions clés d'un entraîneur ou d'une entraîneuse en tant que leader.

### Une approche positive

Le sport étant riche d'expressions optimistes du genre «Tu peux y arriver», «C'est en s'entraînant qu'on atteint la perfection», etc., il peut s'avérer difficile pour certains entraîneurs, entraîneuses, administrateurs et administratrices de se sentir aussi optimistes face aux réalités auxquelles ils sont confrontés quotidiennement, telles que les conflits, les mesures intéressées, l'égoïsme, le mauvais emploi du pouvoir, la prise de décisions contraires à l'éthique, etc.

Par ailleurs, l'atteinte de buts précis, la recherche de l'excellence et la réussite personnelle sont autant de caractéristiques du sport. Par conséquent, d'autres buts, en particulier ceux visant le développement global de la personne qu'est l'athlète, risquent de disparaître sous la pression de gagner ou d'obtenir, à tout prix, la meilleure performance sportive jamais réalisée. Les entraîneurs et les entraîneuses concentrant souvent leur attention sur l'atteinte de ces buts de performance, ils n'ont

guère le loisir, dans la culture du sport, de penser soigneusement à la nature de ces buts et à la manière de les atteindre. De plus, les pressions que représentent les buts des parents, des collègues, des bénévoles et des associations de sport rendent la situation encore plus complexe.

*«Nous adoptons généralement un comportement en nous basant sur quatre valeurs - (i) afin de garder un contrôle unilatéral, (ii) afin de maximiser nos chances de gagner et de minimiser celles de perdre, (iii) afin de réprimer des sentiments négatifs et (iv) afin d'être le plus rationnels possible, ce par quoi nous entendons se fixer des buts précis, puis évaluer son comportement en fonction du fait qu'on les a atteints ou non.*

*L'objet de cette méthode est d'éviter d'être vulnérables, de prendre un risque, d'être dans l'embarras et d'avoir l'air incompetent. En d'autres termes, c'est une méthode profondément défensive et une démarche d'apprentissage infructueuse. Nous pourrions même dire que c'est une recette d'anti-apprentissage, car elle nous évite de réfléchir aux conséquences improductives de notre propre comportement. Cette façon de voir suppose que nous vivons dans un monde où le contrôle unilatéral et la victoire comptent plus que tout et que, dans ce monde, que nous cherchons surtout à contrôler les autres et à nous assurer de ne pas être contrôlés. Si réflexion il y a, elle est au service du contrôle et de la victoire, et non de l'ouverture à l'apprentissage<sup>1</sup>.» (Adaptation en français)*

Le présent ouvrage se veut positif et pratique. Il tient compte des réalités de l'entraînement — où les entraîneurs et les entraîneuses doivent peser leurs valeurs en fonction des contraintes pratiques, font des concessions et des compromis. Ils n'ont pas toujours le temps de réfléchir à l'aspect philosophique de leurs actes mais, en tant qu'intervenants et intervenantes, ils connaissent une chose qui est inconnue aux philosophes — la réalité quotidienne de la pratique de l'entraînement.

À titre de leaders, la plupart des entraîneurs et des entraîneuses se concentrent sur l'entraînement tel qu'il est, et non tel que les gens voudraient qu'il soit. Toutefois, en se penchant de plus près sur la complexité de leurs rapports avec les athlètes et sur la poursuite du succès dans le sport, ils pourraient voir plus distinctement les problèmes d'éthique que cela comporte. Le présent ouvrage n'offre pas de solutions à ces problèmes — il donne simplement des moyens d'y réfléchir, de les voir plus distinctement. Une grande partie de l'établissement de ces distinctions consiste à reconnaître les pressions extraordinaires que subissent aujourd'hui les entraîneurs et les entraîneuses, en particulier dans le milieu complexe et exigeant de la haute performance.

Par conséquent, dans le présent ouvrage, nous posons des questions difficiles auxquelles les entraîneurs et les entraîneuses doivent répondre s'ils veulent bâtir des rapports positifs et sains avec des athlètes autonomes. Notre but est de les aider à se soucier davantage du pouvoir qu'ils ont et de la manière dont ils s'en servent, à devenir plus conscients des résultats de leurs décisions et de leurs actions et, par conséquent, des leaders plus avisés avec leurs athlètes. Comme l'a dit Frank Dick, un entraîneur britannique : «Nous entraînons des êtres humains — nous ne travaillons pas pour une discipline ou pour un sport — nous nous occupons d'êtres humains.» (Adaptation en français)

### Qu'est-ce que le pouvoir?

Pour les besoins du présent ouvrage, nous définissons le pouvoir comme le fait de disposer de moyens permettant une action, comme la capacité d'agir ou la capacité de choisir ce qui va se produire<sup>2</sup>.

Le pouvoir fait partie intégrante du leadership. Dans le milieu du sport, où les entraîneurs et les entraîneuses ont énormément de pouvoir, ce terme est synonyme d'action<sup>3</sup>. Pour ces derniers, le défi consiste donc à prendre de bonnes mesures — des mesures qui contribuent au développement global des athlètes pendant qu'ils ou elles font du sport et pendant toute leur vie.

Les points suivants indiquent les hypothèses qui, en matière de pouvoir et de leadership, sous-tendent le présent ouvrage et les défis auxquels sont confrontés les entraîneurs et les entraîneuses dans l'emploi quotidien de leur pouvoir :

- C'est bien simple : il faut que les leaders aient du pouvoir pour agir. Les grands entraîneurs et entraîneuses sont des personnes puissantes. Les entraîneurs et les entraîneuses puissants font des choix cruciaux qui ont un effet considérable sur la vie des athlètes.
- Les entraîneurs et les entraîneuses ayant du pouvoir, les rapports qu'ils ont avec les athlètes sont souvent marqués par un déséquilibre des pouvoirs, leur permettant d'accomplir des exploits mais aussi d'abuser des personnes qui leur sont confiées.
- Le déséquilibre de pouvoirs entre l'athlète et l'entraîneur ou l'entraîneuse est renforcé par la tendance, très répandue chez les gens, d'obéir aux personnes qui sont en position d'autorité; ainsi, les parents vérifient rarement les qualifications d'un entraîneur ou d'une entraîneuse.
- Agir, c'est risquer de mal agir et de faire du tort. Toutefois, même en ne faisant rien, un entraîneur ou une entraîneuse peut nuire à quelqu'un dans une situation où son poste exige une action.
- Dans le contexte sportif, il existe une solide tradition consistant à se concentrer sur la victoire et le succès de l'entraîneur ou de l'entraîneuse, souvent au détriment d'autres buts moins tangibles tels que le développement personnel à long terme des athlètes.
- Ce sont les gens — les entraîneurs, les entraîneuses, les athlètes, les administrateurs, les administratrices, les bénévoles, etc. — qui, avec leurs idées et les gestes qu'ils posent, font du sport ce qu'il est. Ils façonnent la moralité du sport — une moralité subjective et souvent soutenue par un pouvoir énorme. Autrement dit, en tant qu'intervenants et intervenantes clés, les entraîneurs et les entraîneuses se servent de leur pouvoir pour implanter leur vision du sport.
- Les entraîneurs et entraîneuses professionnels ont l'obligation de se servir de leur pouvoir de manière responsable, en basant leurs actions sur de meilleures valeurs qui contrebalancent le déséquilibre de pouvoirs<sup>3</sup>.

### Le «pouvoir-faculté» et le «pouvoir-emprise»

Pour comprendre ce qu'est le pouvoir, il faut établir une distinction entre le «pouvoir-faculté» et le «pouvoir-emprise»<sup>4</sup>.

Le «pouvoir-faculté» réfère à la capacité d'agir ou de produire et sous-entend avoir la liberté et les moyens de le faire. En raison de la nature de leur rôle, les entraîneurs et les entraîneuses ont le pouvoir d'établir et de mettre en oeuvre des stages d'entraînement, l'horaire des séances d'entraînement et quantité d'autres aspects de leur travail avec les athlètes. Un aspect crucial du «pouvoir-faculté» est qu'il peut servir à faciliter l'habilitation, ou la prise en charge, des athlètes.

*«Le <pouvoir-faculté> est un terme radical — qui fait appel à une motivation très différente du concept de <pouvoir-emprise> en vertu duquel ce milieu fonctionne. On en trouve un exemple dans le rôle traditionnel de la femme — où l'emploi du pouvoir consiste à favoriser le développement des autres — dont certainement les enfants, mais aussi d'autres personnes. On pourrait appeler cela se servir du pouvoir d'une personne pour faciliter la prise en charge d'une autre — développer ses moyens, ses capacités, son efficacité et sa capacité d'agir. Ainsi, dans le rôle consistant à prendre soin des autres, une des principales composantes est d'agir et d'interagir de manière à favoriser le développement d'une autre personne sur plusieurs plans — le plan émotionnel, le plan psychologique, le plan intellectuel... Reconnaisant qu'il lui est impossible d'exercer une influence ou un contrôle total, la personne qui exerce un tel pouvoir doit trouver des moyens d'interagir avec les forces et les pouvoirs en évolution constante de l'autre personne. Et elle doit faire tout cela progressivement, au rythme approprié et en modifiant ses habiletés afin de guider la prise en charge de l'autre personne dans la bonne direction<sup>5</sup>.» (Adaptation en français)*

La prise en charge est souvent considérée comme quelque chose que l'on donne à quelqu'un, comme dans l'expression «Nous devons habilitier nos athlètes». En réalité, ce terme réfère à la capacité de choisir. La prise en charge ne se donne pas, car assumer de le faire revient à annihiler chez les gens la capacité de choisir.

La prise en charge se manifeste dans les rapports entre des personnes travaillant ensemble à l'atteinte de buts dont elles ont convenu mutuellement et à l'établissement de leurs propres choix. Par exemple, des entraîneurs ou des entraîneuses favorisent l'habilitation des athlètes en les encourageant à faire leurs choix à mesure qu'ils ou elles mûrissent, deviennent plus indépendants et plus autonomes.

*«... les entraîneurs et les entraîneuses jouent un rôle crucial en favorisant et en appuyant le développement des athlètes. Ils mettent leur leadership et leur expertise au service de la formation technique, tactique, physique et mentale de l'athlète. Dans un système dirigé par l'entraîneur ou l'entraîneuse et axé sur l'athlète, ils s'efforcent d'aider les athlètes à atteindre leurs buts personnels d'épanouissement et de victoire.*

## Première unité – Le pouvoir et le leadership en entraînement

---

*Les décisions ayant trait à l'entraînement sont basées sur les besoins à long terme du développement global des athlètes. Les entraîneurs et les entraîneuses aident les athlètes à se prendre en charge en leur permettant de devenir indépendants et autonomes à mesure qu'ils ou elles mûrissent en tant qu'athlètes et en tant qu'êtres humains<sup>6</sup>.» (Adaptation en français)*

Autrement dit, les entraîneurs et les entraîneuses doivent exercer leur pouvoir de manière à accroître, et non à réduire, le pouvoir des autres.

Le «pouvoir-emprise» réfère à la domination et au contrôle. Des personnes qui exercent une emprise sur d'autres, qui peuvent les dominer, ont beaucoup plus de pouvoir que celles qu'elles dominent. Un des aspects importants du «pouvoir-emprise» est la capacité de déterminer et de définir, de décider quelque chose et d'imposer sa décision. En raison de la nature de leur rôle, les entraîneurs et les entraîneuses ont un «pouvoir-emprise» sur les athlètes — ils peuvent décider que des athlètes sont trop gros ou trop maigres pour pratiquer un sport particulier, déterminer si des athlètes ont la bonne attitude ou iront participer à des jeux principaux, et établir s'ils ou si elles seront financés par leur organisme de sport. Des entraîneurs et des entraîneuses se servent de leur pouvoir pour déterminer ce que les athlètes peuvent manger, quel devrait être leur poids, qui ils ou elles devraient fréquenter, comment ils ou elles devraient passer leur temps libre, s'ils ou si elles devraient aller à l'école, etc.

Il existe une tradition, dans le milieu du sport, consistant à voir l'entraîneur ou l'entraîneuse exercer un «pouvoir-emprise» sur les autres et menant au stéréotype de l'entraîneur ou de l'entraîneuse autoritaire et distant, du dictateur bienveillant ou de la dictatrice bienveillante.

*«On peut également définir le pouvoir comme la capacité d'imposer sa volonté aux autres, accompagnée d'une disposition à recourir à des sanctions contre ceux et celles qui s'opposent à cette volonté. Cela se traduit par la «passion du pouvoir», où la possession du pouvoir devient plus importante, plus critique que les résultats de l'emploi de ce pouvoir. Toute mesure nécessaire pour conserver ce pouvoir est considérée justifiable. De plus, les personnes manipulées ou contrôlées ne voient pas cette dynamique sous-jacente, car on prend bien soin de leur enseigner que cette structure du pouvoir, telle qu'elle est établie, est la seule façon de faire<sup>7</sup>.» (Adaptation en français)*

L'exercice du «pouvoir-emprise» se complique quand les athlètes apprennent à se comporter de manière à remporter du succès dans cette dynamique.

*«En tant qu'athlète, j'ai beaucoup enduré pour obtenir ce que je voulais. J'ai délibérément ajusté mon comportement et joué un rôle dans la dynamique du pouvoir qui existait pour m'assurer que j'aurais ce que je voulais. C'était simplement un autre aspect du jeu. Nous avons tous et toutes fait ce qu'il fallait. Je n'en garde pas un bon souvenir<sup>8</sup>.» (Adaptation en français)*

## Pouvoir et éthique en entraînement

Même si le présent ouvrage vise à aider les entraîneurs et les entraîneuses à maximiser l'emploi du «pouvoir-faculté», il est important de reconnaître et d'accepter les avantages du «pouvoir-emprise», soit l'établissement d'une structure, de règles de tournoi clairement définies, de régimes d'entraînement, la ponctualité, etc.

Nombre d'entraîneurs et d'entraîneuses mêlent subtilement le «pouvoir-faculté» et le «pouvoir-emprise».

*«Nous commençons avec l'athlète. À vrai dire, nous essayons de lui faciliter la tâche et de faire tout notre possible pour l'aider. Mais, en contrepartie, nous lui demandons d'assumer la responsabilité de son entraînement, de sa situation et de sa propre vie. Nous considérons l'athlète comme un être humain — et non comme une machine à laquelle on peut enseigner des automatismes à la perfection. En Norvège, nous essayons d'obtenir de l'athlète qu'il ou elle aille s'entraîner et non qu'il ou elle se fasse entraîner<sup>9</sup>.» (Adaptation en français)*

En matière de leadership, le défi capital des entraîneurs et des entraîneuses revient à bien employer leur pouvoir en faisant des choix fondés sur leurs valeurs.

## Première unité – Le pouvoir et le leadership en entraînement

---

Veillez songer à votre expérience d'entraîneur ou d'entraîneuse en établissant une distinction entre le «pouvoir-faculté» et le «pouvoir-emprise».

- Dans votre rôle de leader en entraînement, dans quelles situations avez-vous recours au «pouvoir-faculté» en travaillant avec les athlètes?

---

---

---

---

- Dans votre rôle de leader en entraînement, dans quelles situations avez-vous recours au «pouvoir-emprise» en travaillant avec les athlètes?

---

---

---

---

- Dans quelles situations pourriez-vous transformer votre «pouvoir-emprise» en «pouvoir-faculté»? Comment vous y prendriez-vous pour y parvenir?

---

---

---

---



# 1

## **Le pouvoir et le leadership en entraînement**

### **Renseignements généraux**

Dans la première unité, nous définissons le pouvoir et le leadership en entraînement, nous résumons les hypothèses en ce domaine et nous examinons les différences qui existent entre «le pouvoir-faculté» et «le pouvoir-emprise».

# 2

## **Au sujet du pouvoir**

### **Sensibilisation et réflexion**

La deuxième unité attire l'attention des entraîneurs et des entraîneuses sur les différentes sortes de pouvoir et vise à les inciter à réfléchir à leur expérience du pouvoir :

- D'où provient votre pouvoir en tant qu'entraîneur ou entraîneuse?
- Quel emploi faites-vous de votre pouvoir d'entraîneur ou d'entraîneuse?
- Que pouvez-vous apprendre de la manière dont vous servez et dont les autres se servent du pouvoir?

# 3

## **Le bon emploi du pouvoir**

### **Perfectionnement des habiletés**

La troisième unité présente six domaines où un entraîneur ou une entraîneuse peut améliorer ses habiletés en se servant bien du pouvoir avec les athlètes :

- en gardant son sang-froid
- en établissant des limites
- en s'adressant aux athlètes
- en posant des questions
- en pensant et en agissant de manière conforme à l'éthique
- en suivant un code d'éthique.



### Les sortes de pouvoir

Dans le milieu du sport, le succès à long terme exige bien plus des entraîneurs et des entraîneuses que se concentrer sur la formation de champions ou de championnes et la récolte de médailles. Ils doivent considérer comme une priorité de s'assurer que les athlètes avec lesquels ils travaillent deviennent des personnes indépendantes et autonomes, capables de prendre des décisions, autant dans le domaine sportif que dans d'autres domaines. Toutefois, des entraîneurs et des entraîneuses expérimentés ne peuvent pas y parvenir seuls. La mise en pratique de cette philosophie nécessite également l'engagement actif d'autres leaders du sport dont, notamment, les dirigeants et les dirigeantes des organismes de sport.

**Le pouvoir, c'est le fait de disposer de moyens permettant une action, la capacité d'agir ou la capacité de choisir ce qui va se produire.**

Prendre conscience de son pouvoir et apprendre à s'en servir avec sagesse est une habileté de leadership qui contribue à établir des rapports sains entre l'athlète et l'entraîneur ou l'entraîneuse, et qui permet à l'athlète d'obtenir de meilleures performances.

Cette unité s'articule autour d'une activité dans laquelle nous vous demandons de songer à différentes sortes de pouvoir, à la manière dont vous vous en servez et à l'effet que cela produit sur votre entourage. Il vous faudra environ 20 minutes pour effectuer cette activité.

Vu la diversité des situations où les entraîneurs et les entraîneuses jouent le rôle de leaders et la nature évolutive, et souvent intime, des interactions sociales dans le milieu du sport, on peut considérer le pouvoir comme un concept vague, difficile à décrire ou à classer. Cette activité vous aidera à saisir ce qu'est le pouvoir et comment vous l'employez. Elle porte sur neuf sortes de pouvoir. En vous familiarisant avec cette activité, vous prendrez plus conscience des rapports qui existent entre différentes sortes de pouvoir dans des situations précises.

Par exemple :

- le «pouvoir du poste» est souvent étroitement lié au «pouvoir de la récompense» — la capacité de donner aux autres ce qu'ils ou elles veulent en raison de son poste;
- le «pouvoir de la récompense» est souvent étroitement lié au «pouvoir de l'expertise» ou au «pouvoir personnel».

En effectuant cette activité<sup>1</sup>,

- veuillez songer à la manière dont vous vous voyez dans l'exercice de vos fonctions en entraînement et indiquer, pour chaque sorte de pouvoir, si c'est dans votre cas, un «Pouvoir faible», un «Pouvoir moyen» ou un «Grand pouvoir» dans le domaine de l'entraînement;

# Pouvoir et éthique en entraînement

- veuillez réfléchir à la manière dont vous vous comportez avec les personnes qui vous sont proches (membres de la famille, amis et amies) et indiquer, pour chaque sorte de pouvoir, si c'est dans votre cas, un «Pouvoir faible», un «Pouvoir moyen» ou un «Grand pouvoir» dans vos rapports avec ces personnes.

Assurez-vous de vous évaluer tel ou telle que vous êtes, et non tel ou telle que vous devriez être selon vous.

## 1. Le pouvoir du poste

Votre capacité d'agir et d'influencer les autres est fondée sur l'autorité, les droits et les privilèges que vous donne légitimement votre poste dans une organisation spécifique, telle qu'un club sportif, une ligue municipale, un système scolaire, une association d'entraîneurs et d'entraîneuses ou une université.

Le pouvoir du poste peut aussi être basé sur l'âge, le sexe ou la classe sociale. Vous vous attendez à ce que les autres se soumettent à ce pouvoir en vertu de l'autorité dont on vous a investi en vous confiant le rôle que vous remplissez, soit celui d'entraîneur ou d'entraîneuse, d'enseignant ou d'enseignante, de professeur ou de professeure, d'administrateur ou d'administratrice, de président ou de présidente, de membre du conseil d'administration... Il peut s'agir d'un poste dont les fonctions sont définies dans une description officielle ou ont été convenues de manière informelle par un petit groupe peu structuré.

Exemples : avoir l'autorité de prendre des décisions au sujet de la sélection des athlètes, de leur entraînement et du calendrier des compétitions, de la conduite des séances d'entraînement, de l'évaluation de la performance des athlètes, du choix des tournois, des règlements des tournois, des codes relatifs à la tenue vestimentaire et à la conduite, et de l'amorce de sanctions contre les athlètes, les entraîneurs ou les entraîneuses qui ne se conforment pas aux politiques établies.

Dans le domaine de l'entraînement .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir
Dans vos rapports avec vos proches (famille, amis et amies) .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir

## 2. Le pouvoir personnel

Votre capacité d'agir et d'exercer de l'ascendant sur les autres provient d'une influence à laquelle on ne songe généralement pas comme étant une sorte de pouvoir. Il se peut que les gens respectent la manière dont vous pensez et agissez, vous considèrent comme une personne qu'ils peuvent imiter ou se fient à votre jugement. Par exemple, il est possible que des entraîneurs et des entraîneuses admirent et adaptent certaines de vos méthodes entraînement. Il se peut que, vous considérant comme un ou une leader, les athlètes assimilent vos idées. Des entraîneurs et des entraîneuses pourraient acheter un livre sur l'entraînement que vous leur avez recommandé parce qu'ils respectent votre opinion. Dans ce genre de situations, vous exercez un pouvoir personnel sur des gens puisqu'ils s'identifient à vous dans certains domaines et acceptent l'influence que vous avez sur eux sans se sentir manipulés. On appelle parfois le pouvoir personnel «le charisme» et sa source exacte est souvent mystérieuse.

Exemples : avoir un enthousiasme communicatif à propos de son rôle d'entraîneur ou d'entraîneuse, avoir la capacité de communiquer ses valeurs clairement, avoir remporté du succès et avoir une vision positive.

Dans le domaine de l'entraînement .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir
Dans vos rapports avec vos proches (famille, amis et amies) .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir

### 3. Le pouvoir de la récompense

Votre capacité d'agir et d'influencer les autres est fondée sur votre aptitude à leur donner ce qu'ils ou elles veulent ou considèrent important. Il peut s'agir de récompenses matérielles ou d'ordre émotionnel. Si on établissait une analogie entre ce genre de pouvoir et un âne que l'on fait avancer en lui tendant une carotte, le pouvoir de la récompense serait la carotte.

Exemples : un sourire d'approbation, des commentaires positifs, un prix en argent ou la sélection au sein d'une équipe spéciale.

Dans le domaine de l'entraînement .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir
Dans vos rapports avec vos proches (famille, amis et amies) .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir

### 4. Le pouvoir coercitif

Votre capacité d'agir et d'influencer les autres est basée sur votre aptitude à les contraindre parce qu'ils ou elles n'ont guère ou aucune possibilité d'échapper à votre influence. Le pouvoir coercitif peut revêtir différents aspects. Par exemple, un entraîneur ou une entraîneuse exercerait un tel pouvoir en disant à ses athlètes qu'ils ne pourront pas quitter un lieu d'entraînement tant qu'ils n'auront pas fini une série d'exercices de conditionnement physique, sinon ils seront exclus d'une équipe de compétition. Dans un autre cas, des entraîneurs ou des entraîneuses pourraient se faire dire par leurs supérieurs ou supérieures d'adopter une approche «sans pardon» sous peine de se faire renvoyer. Les membres d'un comité qui ne se conforment pas à une décision pourraient se faire dire qu'ils ou elles ne siègeront pas de nouveau au sein de ce comité. Si on établissait une analogie entre ce genre de pouvoir et un âne que l'on fait avancer à coups de bâton, le pouvoir coercitif serait le bâton.

On peut aussi recourir au pouvoir coercitif de manière plus indirecte. Exemples : le chantage affectif ou la création d'un sentiment de culpabilité en cessant de sourire ou en supprimant tout signe d'affection; un parent qui rend sa fille docile en lui disant «après tout ce que j'ai fait pour toi»; un jeune garçon qui menace de faire une crise de colère devant d'autres personnes; une adulte qui se sert d'émotions fortes pour atteindre un but en disant, par exemple, à d'autres personnes que l'entraîneur était «très en colère».

## Pouvoir et éthique en entraînement

Le pouvoir coercitif peut être associé à des facteurs tels que les titres académiques, la taille, les succès antérieurs, la fortune, l'importance du poste, une position d'autorité, etc.

Dans le domaine de l'entraînement .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir
Dans vos rapports avec vos proches (famille, amis et amies) .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir

### **5. Le pouvoir habilitant**

Votre capacité d'agir et d'influencer les autres est basée sur votre aptitude à les aider à faire leurs propres choix. Ces choix sont souvent liés aux buts ou à la mission d'un groupe ou d'une équipe. Le pouvoir habilitant consiste à encourager le développement de la personne et à établir une atmosphère de confiance mutuelle. Il donne lieu à la formulation appropriée de commentaires favorables et de critiques dans vos rapports professionnels et à la célébration des réalisations des personnes avec lesquelles vous vivez ou vous travaillez.

Exemples : faire participer les autres à la planification, écouter les idées des athlètes, développer des rapports mutuellement avantageux avec d'autres clubs et d'autres entraîneurs et entraîneuses, et favoriser les expériences éducatives axées sur le développement personnel. Une entraîneuse qui fait participer les membres d'une équipe à l'établissement de l'horaire d'entraînement, un psychologue du sport qui permet à ses athlètes d'acquérir de l'estime de soi en les faisant participer en tant que leaders à des programmes sportifs de loisirs, et la présidente d'un comité qui dirige un groupe en réglant un conflit avec succès sont des personnes qui exercent un pouvoir habilitant.

Dans le domaine de l'entraînement .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir
Dans vos rapports avec vos proches (famille, amis et amies) .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir

### **6. Le pouvoir de l'expertise**

Votre capacité d'agir et d'influencer les autres est basée sur votre expertise dans un domaine spécifique et l'habileté avec laquelle vous communiquez cette expertise. D'autres personnes sont tributaires de votre expertise pour exécuter leur travail, résoudre des problèmes et aborder des questions. Elles s'en remettent à vous en raison de votre expertise.

Exemples : une expertise générale en entraînement ou une spécialisation dans un domaine particulier du sport tel que les règlements, la stratégie, l'entraînement de la force, la psychologie du sport, l'éthique ou le développement des habiletés. Bien que l'expertise soit généralement associée à une

formation officielle, elle est aussi liée à l'expérience personnelle et au discernement — ce que l'on appelle habituellement «la sagesse».

Dans le domaine de l'entraînement .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir
Dans vos rapports avec vos proches (famille, amis et amies) .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir

### 7. Le pouvoir de l'information

Votre capacité d'agir et d'influencer les autres est basée sur l'information que vous avez ou à laquelle vous avez accès. Cette information leur est précieuse car elle leur permet d'exécuter leur travail. Une personne qui occupe un poste subalterne dans une organisation ou une hiérarchie sociale peut avoir un grand pouvoir d'information.

Exemples : savoir comment s'occuper des préparatifs de voyage, comprendre la politique du sport, savoir comment remplir correctement les formulaires de demande d'information, se tenir à jour relativement aux questions affectant son poste, rencontrer des gens pour partager de l'information et apprendre les «dernières nouvelles».

Dans le domaine de l'entraînement .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir
Dans vos rapports avec vos proches (famille, amis et amies) .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir

### 8. Le pouvoir des ressources

Votre capacité d'agir et d'influencer les autres est basée sur l'accès que vous avez à différentes ressources — ressources humaines, financières, techniques et éducatives, réseaux, etc.

Exemples : avoir le pouvoir de signer un budget, établir les priorités, faire exécuter des projets par le personnel, pouvoir entrer en contact avec des personnes clés susceptibles de vous aider à réaliser vos buts.

Dans le domaine de l'entraînement .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir
Dans vos rapports avec vos proches (famille, amis et amies) .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir

## 9. Le pouvoir des relations

Votre capacité d'agir et d'influencer les autres est basée sur vos relations, «les personnes que vous connaissez». Il peut s'agir de relations avec des gens qui ont des sortes de pouvoir différentes des vôtres, avec des membres de votre famille, avec des amis ou amies. Le pouvoir des relations peut provenir d'une intégrité ou d'expériences communes, de connaissances mutuelles, d'intérêts communs ou de relations familiales.

Exemples : des réseaux d'entraîneurs et d'entraîneuses, une relation personnelle avec le président d'un groupe consultatif de votre organisation, une membre de votre famille qui a des connaissances dans un domaine dans lequel vous voulez en apprendre davantage.

Dans le domaine de l'entraînement .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir
Dans vos rapports avec vos proches (famille, amis et amies) .....	Pouvoir faible	Pouvoir moyen	Grand pouvoir

Veillez maintenant inscrire vos résultats («Pouvoir faible», «Pouvoir moyen» et «Grand pouvoir») dans le tableau ci-dessous.

Sortes de pouvoir	Dans le domaine de l'entraînement	Dans vos rapports avec vos proches
1. Pouvoir du poste	_____	_____
2. Pouvoir personnel	_____	_____
3. Pouvoir de la récompense	_____	_____
4. Pouvoir coercitif	_____	_____
5. Pouvoir habilitant	_____	_____
6. Pouvoir de l'expertise	_____	_____
7. Pouvoir de l'information	_____	_____
8. Pouvoir des ressources	_____	_____
9. Pouvoir des relations	_____	_____

Les questions suivantes vous invitent à réfléchir à la signification de ce tableau par rapport à votre rôle d'entraîneur ou d'entraîneuse.

### Réflexion sur le pouvoir

*«Nos idées et les actions qui en découlent sont en étroites relations avec ce que nous sommes, nos valeurs et l'opinion que nous avons du monde<sup>2</sup>.» (Adaptation en français)*

- Qu'est-ce qui est manifeste dans l'évaluation que vous avez faite des sortes de pouvoir que vous avez dans le domaine de l'entraînement?

---

---

---

---

- Quelles similitudes et quelles différences voyez-vous entre votre évaluation de ces pouvoirs dans le domaine de l'entraînement et votre évaluation de ces pouvoirs dans vos rapports avec vos proches?

---

---

---

---

- Quelle est la sorte de pouvoir ou quelles sont les deux sortes de pouvoir que vous avez le plus développée(s)? Comment y êtes-vous parvenu ou parvenue?

Sorte(s) de pouvoir

Comment y êtes-vous parvenu ou parvenue?

---

---

## Pouvoir et éthique en entraînement

- Quelle est la sorte de pouvoir ou quelles sont les deux sortes de pouvoir que vous aimeriez développer davantage? Comment pourriez-vous y parvenir? Qui pourrait vous aider?

Sorte(s) de pouvoir

Comment pourriez-vous y parvenir?

---

---

---

---

- Songez à une personne (un ou une athlète, un entraîneur, une entraîneuse, un administrateur, une administratrice ou un parent) qui se distingue dans le sport à vos yeux. Puis, pour évaluer les sortes de pouvoir de cette personne, recommencez l'activité que vous venez d'effectuer, en inscrivant un «X» en dessous de «Pouvoir faible», de «Pouvoir moyen» ou de «Grand pouvoir».

Que pourrait vous apprendre cette personne?

---

Que pourriez-vous apprendre à cette personne?

---

- Quand avez-vous l'impression d'être sans pouvoir — c'est-à-dire d'avoir perdu la capacité (i) de définir ce dont vous avez besoin et (ii) d'agir en fonction de votre compréhension d'une situation?

---

---

---

Comment cela se produit-il?

---

---

---

## Deuxième unité – Au sujet du pouvoir

---

- Avez-vous employé certaines sortes de pouvoir plus souvent que d'autres à différents moments de votre carrière, c'est-à-dire quand vous débutiez dans le domaine de l'entraînement, pendant certaines parties de la saison, en faisant affaire avec des administrateurs ou des administratrices de sport?

---

---

- En résumé, qu'avez-vous appris à propos
  - de la manière dont vous vous servez du pouvoir?
  - de la manière dont les autres se servent du pouvoir avec vous?

---

---

- En ce qui a trait aux différentes sortes de pouvoir, quel changement allez-vous vous efforcer d'effectuer au cours de la prochaine année?

---

---

---

---



# 1

## **Le pouvoir et le leadership en entraînement**

### **Renseignements généraux**

Dans la première unité, nous définissons le pouvoir et le leadership en entraînement, nous résumons les hypothèses en ce domaine et nous examinons les différences qui existent entre «le pouvoir-faculté» et «le pouvoir-emprise».

# 2

## **Au sujet du pouvoir**

### **Sensibilisation et réflexion**

La deuxième unité attire l'attention des entraîneurs et des entraîneuses sur les différentes sortes de pouvoir et vise à les inciter à réfléchir à leur expérience du pouvoir :

- D'où provient votre pouvoir en tant qu'entraîneur ou entraîneuse?
- Quel emploi faites-vous de votre pouvoir d'entraîneur ou d'entraîneuse?
- Que pouvez-vous apprendre de la manière dont vous servez et dont les autres se servent du pouvoir?

# 3

## **Le bon emploi du pouvoir**

### **Perfectionnement des habiletés**

La troisième unité présente six domaines où un entraîneur ou une entraîneuse peut améliorer ses habiletés en se servant bien du pouvoir avec les athlètes :

- en gardant son sang-froid
- en établissant des limites
- en s'adressant aux athlètes
- en posant des questions
- en pensant et en agissant de manière conforme à l'éthique
- en suivant un code d'éthique.



Le bon emploi du pouvoir n'est pas une habileté innée : c'est quelque chose qui s'apprend en faisant un effort réfléchi et en acquérant une expérience considérable pendant toute une vie parsemée de réussites et d'échecs. La présente unité traite de la manière dont les entraîneurs et les entraîneuses font bon emploi du pouvoir en gardant leur sang-froid, en établissant des limites, en s'adressant aux athlètes, en posant des questions, et en pensant et en agissant de manière conforme à l'éthique.

### **.. En gardant son sang-froid**

Comme les entraîneurs et les entraîneuses le rappellent souvent aux athlètes, ce que l'on ressent a un effet énorme sur la manière dont on agit.

Entraîner des athlètes peut susciter des émotions fortes, allant de sentiments positifs comme la joie et le succès à d'autres qui le sont moins comme le désespoir et la trahison, en passant par toute la gamme des possibilités qui existent entre ces deux extrêmes<sup>1</sup>. Les entraîneurs et les entraîneuses qui ont les habiletés et l'expérience qu'il faut pour garder leur sang-froid ont plus tendance que les autres à prendre de bonnes décisions et des mesures convenables pendant des moments difficiles. Comme un éducateur en entraînement l'explique :

*«Il est difficile de prendre une décision conforme à l'éthique quand on est sous l'effet d'une émotion vive. D'une part, il n'est pas aisé de voir et d'évaluer les différentes options qui s'offrent à soi quand on est en proie à une grande agitation, à une nervosité extrême ou que l'on désire trop obtenir un résultat spécifique... On agit de façon plus conforme à l'éthique en s'apaisant, c'est-à-dire en devenant suffisamment calme pour voir et comprendre la situation, pour mettre au moins une partie de ses émotions de côté, pour passer en revue de manière réfléchie les obligations que l'on peut avoir et pour imaginer les conséquences qu'auraient différentes actions pour soi et pour les autres<sup>2</sup>.» (Adaptation en français)*

Les entraîneurs et les entraîneuses doivent s'exercer et faire preuve de prévoyance pour garder leur sang-froid et maîtriser des émotions intenses comme la colère, la frustration, la peur, la déception, le succès, l'attirance sexuelle et la jalousie au milieu d'activités stimulantes et difficiles. En apprenant à comprendre les émotions fortes et comment réagir quand elles se manifestent, ils peuvent prévoir des réactions positives à des situations difficiles au lieu d'être victimes d'impulsions moins réfléchies<sup>3</sup>.

### **Le contrôle des émotions fortes**

Il arrive à tout le monde d'avoir des moments d'émotion intense. La manière dont on réagit et dont on exprime ce que l'on ressent dépend de ses antécédents familiaux, de son expérience, de sa personnalité, de son sexe, de son assurance, de sa culture et de la mesure dans laquelle on contrôle les circonstances et les moments où l'on perd son sang-froid.

## Pouvoir et éthique en entraînement

Par exemple, il en faut beaucoup à certains entraîneurs ou entraîneuses pour se mettre en colère, tandis que d'autres s'emportent si souvent qu'ils semblent être «nés en colère». Certains ne montrent pas leur colère car ils redoutent de perdre la face; d'autres la manifestent dans les rapports quotidiens qu'ils ont avec les gens. Certains s'irritent progressivement, la colère montant petit à petit pendant un entretien. D'autres ne réagissent pas immédiatement; ils ruminent jusqu'à ce qu'ils soient bouillants de colère, puis ils explosent. Enfin, d'autres répriment totalement leurs émotions quand ils sont furieux.

Il existe un courant d'opinions parmi certains entraîneurs et entraîneuses, selon lequel ils doivent laisser libre cours à leur colère une fois de temps en temps pour montrer à leurs athlètes qu'ils prennent à coeur ce qui se passe, comme dans le cas d'une décision discutable d'un ou d'une arbitre ou de la mauvaise performance des membres d'une équipe. Dans le présent chapitre, nous posons comme postulat que, si une personne laisse vraiment libre cours à sa colère dans une telle situation, elle risque de mal employer son pouvoir d'entraîneur ou d'entraîneuse.

Veillez songer à une situation qui s'est produite récemment au cours de votre carrière en entraînement, pendant laquelle vous avez ressenti une émotion profonde — que vous considérez négative. En pensant à cet exemple précis, veuillez répondre aux questions suivantes :

- Comment avez-vous réagi physiquement? (Par exemple, contraction des muscles, mal de tête, spasme de la poitrine, transpiration, feu aux joues, accélération du pouls, bouche sèche)

---

---

- Qu'est-ce qui vous est passé par la tête? (Par exemple, vous en êtes-vous pris ou prise à vous-même, aux athlètes ou à d'autres personnes? Avez-vous trouvé des explications, des excuses? Etc.)  
Pensez-vous habituellement de cette manière quand vous êtes en proie à une émotion intense?

---

---

- Quelles émotions avez-vous ressenties?

---

---

- Quel a été votre comportement? (Par exemple, repli sur soi, répression des émotions, manifestation d'agressivité, invectives)

---

---

Vous pourriez juger utile de discuter de ces questions avec un autre entraîneur, une autre entraîneuse ou une personne qui vous est proche et en qui vous avez confiance.

Vous pouvez évaluer subjectivement l'intensité de vos émotions dans une telle situation en utilisant une échelle de 1 à 10<sup>4</sup>. Cette échelle d'évaluation de l'état émotionnel vous permet de recenser vos émotions et d'en mesurer l'intensité.

Si votre état émotionnel se situe entre 1 et 3 dans cette échelle de 1 à 10, vous êtes très calme — au point de vous endormir. S'il se trouve entre 3 et 7, vous êtes en phase active et productive. S'il se situe entre 7 et 10, vous êtes probablement dans un état d'émotion intense et peu susceptible de prendre de sages décisions en matière de pouvoir et d'éthique. (Par exemple, la finale d'un tournoi peut, chez de nombreux entraîneurs et entraîneuses, susciter un état émotionnel de l'ordre de 8 à 10.)

État de calme					État d'émotion intense				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Veillez inscrire un «X» dans la partie de l'échelle correspondant à l'état émotionnel dans lequel vous étiez pendant la situation que vous avez décrite dans l'exercice précédent.

- Comment les autres personnes ont-elles réagi à vos émotions fortes pendant cette situation?

---

---

- En y réfléchissant après coup, que feriez-vous différemment si vous aviez la possibilité de revivre cette expérience?

---

---

Si on peut définir sa tension émotionnelle et l'évaluer en lui attribuant un chiffre, on peut aussi apprendre à garder son sang-froid et à abaisser ce chiffre à un niveau contrôlable

- en acceptant la responsabilité de ses émotions,
- en devenant un expert ou une experte de ses émotions,
- en restant calme,
- en surmontant ses émotions fortes.

### **Accepter la responsabilité de ses émotions**

Quand on s'en prend aux autres pour ce que l'on ressent, cela revient à dire «Je ne suis pas responsable de mes émotions» ou «Ce n'est pas de ma faute». On peut également se détacher des émotions intenses que l'on éprouve en trouvant des excuses qui semblent atténuer sa responsabilité, du genre «Je ne voulais pas la frapper», «Je ne peux rien y changer, je suis comme ça», «Je m'excuse, j'ai probablement trop bu» ou «Je ne savais pas ce que je faisais, j'avais perdu le contrôle».

Si une personne veut prendre des mesures à l'égard des émotions fortes qui l'ébranlent, une des premières étapes à franchir consiste à accepter «qu'elle est responsable de telles émotions et qu'elle peut les contrôler». Les moments auxquels on ressent des émotions intenses et les circonstances qui les motivent sont des éléments culturels et sociaux que l'on apprend en interagissant avec sa famille, ses amis et amies. Bien qu'il puisse être positif et sain d'avoir de vives émotions, des émotions de ce genre peuvent aussi mettre mal à l'aise, être bouleversantes et destructrices. Si c'est le cas, c'est généralement un indice qu'il faut faire quelque chose pour y remédier. Le défi consiste alors à reconnaître les émotions intenses comme un symptôme utile pouvant mener à des changements favorables dans son approche de l'entraînement.

On peut désapprendre et réapprendre ce que l'on a appris. Même si, par exemple, on a appris plus tôt dans le courant de sa carrière que crier après les athlètes ou les ignorer est un moyen puissant de les contrôler, on peut abandonner cette méthode et faire face à ses émotions de manière plus positive et respectueuse. Quoique de telles méthodes puissent fonctionner à court terme, elles détruisent les rapports avec les athlètes à long terme et peuvent miner leur estime de soi et leur bien-être émotionnel.

*«Les entraîneurs et les entraîneuses n'ont pas un travail facile à accomplir. Nombre des méthodes qui permettent de récolter des médailles — les médailles étant ce que le système exige en échange de ce qu'il paie — peuvent nuire aux athlètes. Le défi revient à utiliser des habiletés qui rapportent des médailles et forment des athlètes sains<sup>5</sup>.» (Adaptation en français)*

Pour accepter la responsabilité de ses émotions, il faut savoir quand elles constituent un problème. Des émotions vives — qu'elles soient positives ou négatives — peuvent devenir un problème pour vous ou votre entourage

- quand elles portent atteinte à vos rapports personnels,
- quand elles vous rendent ou rendent les autres hostile(s),
- quand elles commencent à vous nuire,
- quand vous en avez trop fréquemment,
- quand elles sont trop intenses,
- quand elles durent trop longtemps,
- quand elles mènent à l'agressivité ou au repli sur soi,
- quand elles perturbent votre travail,
- quand elles ne peuvent pas vraiment être justifiées,
- quand elles entravent votre capacité de bâtir une équipe efficace,
- quand elles provoquent une dynamique de pouvoir malsaine dans vos rapports en entraînement.

Un excellent moyen d'assumer la responsabilité de ses émotions est d'employer des phrases commençant par «Je», comme «Je pense...», «Je ressens...», «Je crains...», etc. Quand on n'en abuse pas, les phrases commençant par «Je» permettent d'exprimer ce que l'on ressent sans s'en prendre aux autres ni les dénigrer.

### ***Devenir un expert ou une experte de ses émotions***

Le fait de se connaître aide à bien contrôler ses émotions. Bien que chaque personne puisse avoir des réactions légèrement différentes selon les situations et les personnes concernées, elle a ses propres habitudes ou son propre «langage émotionnel».

Veillez examiner les questions suivantes, en cherchant des manières de réagir qui vous sont coutumières quand vous cédez à une émotion ou quand vous perdez votre sang-froid. Répondez à chaque question, puis demandez à une personne en qui vous avez confiance d'y répondre en votre nom afin que vous puissiez comparer la façon dont vous vous voyez à celle dont les autres vous voient. Ensuite, discutez avec cette personne des similitudes et des différences qui existent entre vos réponses et les siennes.

- À quelle fréquence cédez-vous à des émotions ou perdez-vous votre sang-froid?
- Dans quelles situations d'entraînement cédez-vous habituellement à vos émotions? (Par exemple, quand un ou une athlète arrive en retard? Quand l'entraîneur adjoint ou l'entraîneure adjointe ne s'est pas préparé? Quand les athlètes ne donnent pas leur pleine mesure? Quand les bénévoles sont trop impliqués?)
- Pendant combien de temps cet état émotionnel dure-t-il?
- Quelle est l'intensité de cet état émotionnel?

## Pouvoir et éthique en entraînement

- Ces émotions se développent-elles graduellement? Dans l'affirmative, veuillez en décrire la progression.
- Que faites-vous quand vous avez cédé à vos émotions? (Vous en allez-vous? En discutez-vous? Criez-vous? Vous repliez-vous sur vous-même? Demandez-vous une rétroaction? Demandez-vous l'opinion d'une autre personne? Vous concentrez-vous sur ce que vous éprouvez? Rouspétez-vous? Devenez-vous maussade? Pleurez-vous?)
- Comment vous sentez-vous après?
- Vos émotions sont-elles liées à d'autres facteurs? (Par exemple, la fatigue, l'irritation, la frustration, les blessures ou le stress)
- Que faites-vous habituellement pour venir à bout de vos émotions?
- Comment vous calmez-vous généralement après une telle situation?
- Quelles autres situations d'entraînement suscitent généralement en vous des émotions fortes?

La plupart des gens ont des manières assez prévisibles de venir à bout des émotions intenses qu'ils ressentent. Contrôler ses émotions signifie pouvoir pressentir quand on pourrait y céder et prévoir des moyens de se débarrasser de cette habitude.

- Pensez à une situation précise en entraînement où il y aurait de fortes chances que vous cédiez à vos émotions — une situation où votre état émotionnel atteindrait un haut niveau. Veuillez la décrire brièvement en vous en tenant aux points essentiels, soit le lieu, les personnes concernées et ce qui se produit généralement.

---

---

---

---

- Quel est votre comportement ou votre réaction typique?

---

---

---

- Comment préféreriez-vous réagir?

---

---

---

## Troisième unité – Le bon emploi du pouvoir

---

- À quel niveau se situe habituellement votre état émotionnel dans une telle situation?

---

---

---

- À quel niveau préféreriez-vous qu'il soit dans une telle situation?

---

---

---

- Quel effet a habituellement votre réaction sur les autres personnes concernées?

---

---

---

- Quel effet préféreriez-vous qu'elle ait sur ces personnes?

---

---

---

- Comment aimeriez-vous réagir à l'avenir dans une situation semblable?

---

---

---

- Quelles étapes pouvez-vous suivre pour obtenir ce comportement?

---

---

---

Le fait de savoir ce qui suscite une émotion intense vous aide à examiner vos réactions. Une fois que vous avez recensé les situations dans lesquelles vous cédez à vos émotions, vous pouvez concevoir des moyens d'y remédier à la source ou de les éviter. Ce faisant, vous vous préparez à faire face à des situations qui vous semblent difficiles.

### **Rester calme**

Prendre du recul est un bon moyen de se calmer dans une situation virtuellement difficile. S'éloigner aide à contrôler des émotions fortes et permet d'avoir une vision différente de ce qui s'est produit. On doit admettre qu'on a besoin de s'éloigner, se dire «Je commence à perdre mon sang-froid, je dois prendre du recul», puis le faire.

Il faut reconnaître qu'il y a des situations dont il est plus difficile de s'éloigner que d'autres. À titre d'exemples, voici deux moyens de dire courtoisement que l'on a besoin de prendre du recul.

- «C'est une question de nature délicate pour moi. Je pense que je vais m'abstenir de m'en mêler.»
- «J'ai besoin d'y réfléchir. Pourrions-nous en discuter plus tard dans la journée ou bien demain?»

En résumé, pour prendre du recul :

- se détacher de la situation pendant au moins 20 à 30 minutes;
- faire une activité physique, comme de la marche ou des exercices d'étirement;
- ne pas consommer d'alcool ni de breuvages contenant de la caféine, comme du café;
- ne pas prendre de médicaments, à moins qu'ils soient expressément prescrits;
- jusqu'à ce que l'on se sente mieux, ne pas rejouer ni analyser mentalement la situation.

Pendant une compétition, prendre une courte période de recul en respirant profondément et en recourant à des pensées positives d'autopersuasion pour retrouver ses esprits.

Une fois que la tension émotionnelle a baissé, reprendre contact avec la(les) personne(s) concernée(s) et lui(leur) indiquer ce qui vous a mis dans cet état. Lui(leur) demander ce qu'elle(s) a(ont) ressenti. Amorcer un dialogue plus productif. Si cette(ces) personne(s) n'est(ne sont) pas disposée(s) à en parler, respecter ses(leurs) émotions. Il faut du temps et des efforts pour regagner la confiance des gens.

### Surmonter ses émotions fortes

Une fois que l'on accepte la responsabilité de ses émotions, il faut trouver des moyens de les surmonter.

Les **pensées positives d'autopersuasion** sont un moyen clé auquel recourent les entraîneurs, les entraîneuses et les athlètes chevronnés de haute performance quand ils commencent à éprouver des émotions intenses. Dans des situations difficiles, l'adoption d'une attitude positive permet de modifier la manière dont on réagit.

<p><b>Pensées apaisantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• «Du calme. Si tu t'énerves, ça ne fera qu'empirer les choses.»</li><li>• «Ça ne vaut pas la peine de se battre. Respire profondément et calme-toi.»</li><li>• «Ce ne sont pas vraiment des interruptions; ça fait partie de mon travail, c'est ce que je dois faire.»</li><li>• «Je suis en train de perdre mon sang-froid. Je dois prendre du recul pour me calmer.»</li></ul>	<p><b>Voies de sortie et de contrôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• «L'essentiel, c'est que je me contrôle. Je peux m'éloigner à n'importe quel moment au lieu de m'emporter.»</li><li>• «C'est bien de prendre du recul. Je peux m'éloigner, reprendre mes esprits, revenir et faire face à la situation.»</li></ul>
<p><b>Pensées destinées à résoudre un problème</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• «C'est normal que je sois en colère, mais il me faut un plan. Qu'est-ce que je vais faire en premier?»</li><li>• «J'ai vraiment perdu mon sang-froid, mais ce n'est pas juste de ma part de juger tous les officiels et les officielles en fonction d'un seul arbitre. Il faut que je trouve un moyen d'en discuter avec l'arbitre pour voir ce qu'on peut faire pour changer les choses.»</li></ul>	<p><b>Pensées autogratisantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• «C'est bien, je tiens le coup!»</li><li>• «Je me sens très bien. Je fais face à la situation au lieu de crier.»</li><li>• «Je sens que je suis en train de me calmer.»</li></ul>

## Pouvoir et éthique en entraînement

L'**humour** est un autre moyen qui donne de bons résultats dans les situations difficiles. En voyant l'absurdité d'une situation, on peut changer d'attitude, avoir des émotions différentes et se sentir mieux. Attention cependant : l'humour peut avoir un effet destructif, surtout quand on s'en sert pour abaisser les autres.

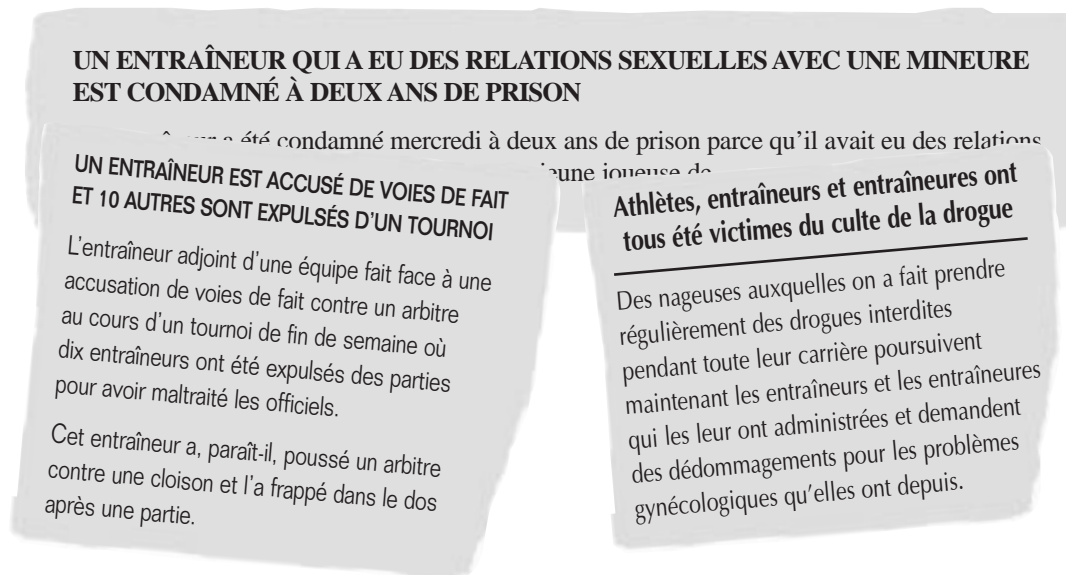
On peut aussi surmonter des **émotions intenses** en contrôlant ce que l'on pense. Les pensées d'une personne peuvent véritablement exacerber ou atténuer les émotions qu'elle ressent. En passant de pensées qui exacerbent les émotions à des pensées qui les atténuent, on peut modifier considérablement ce que l'on éprouve.

<b>Pensées qui exacerbent les émotions</b>	<b>Pensées qui atténuent les émotions</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• «Je mérite mieux que ça.»</li><li>• «Elle doit être vaincue.»</li><li>• «J'ai vraiment manqué mon coup.»</li><li>• «Comment as-tu pu me faire ça?»</li><li>• «Ils ne me traitent pas correctement.»</li><li>• «Ce n'est pas juste.»</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• «On a tous de mauvais moments.»</li><li>• «Comment pourrions-nous les aider?»</li><li>• «Je ne peux pas livrer tous les combats.»</li><li>• «Comment cela a-t-il pu se produire?»</li><li>• «D'où vient cette attitude?»</li><li>• «Quelles options s'offrent à moi?» «Qu'est-ce que je veux vraiment faire dans cette situation?»</li></ul>

*«Vous vous mettez sur le rail ou vous montez sur votre piédestal, vous hurlez, vous criez parfois sans bonne raison et vous apprenez en chemin que ça ne se fait pas — de temps en temps, il ne vous reste plus qu'à ravalier vos paroles. Par conséquent, je suppose que j'ai changé de style au fil des trente dernières années. Je suis devenu beaucoup plus conservateur et je peux contenir mes émotions sans avoir d'ulcères. C'est donc devenu le style que je pratique — je suis calme et conservateur d'une certaine façon, mais je suis aussi précis<sup>6</sup>.»*  
(Adaptation en français)

### .. En établissant des limites

À mesure que les consommateurs et les consommatrices prennent conscience de leurs droits, un nombre croissant de récits portant sur des professionnels ou des professionnelles exploitant leurs clients ou leurs clientes sont portés à la connaissance de la population. Des personnes dont la profession est d'aider et d'éduquer les gens sont accusées d'enfreindre les codes d'éthique dont le but est de protéger leur clientèle. Des entraîneurs font aussi les grands titres.



En réaction à cette sensibilisation grandissante, les parents, les éducateurs et éducatrices en entraînement, le système juridique et la société en général exigent que l'on instruisse les entraîneurs et les entraîneuses de la nature du pouvoir qu'ils détiennent et qu'on leur montre comment s'en servir de manière convenable et conforme à l'éthique avec les athlètes qui leur sont confiés. Ils s'attendent à ce que les entraîneurs et les entraîneuses fixent des limites précises et les observent pour éviter les effets négatifs, durables et puissants des rapports abusifs<sup>7</sup>. À ces exigences s'ajoute la nécessité, pour les entraîneurs, les entraîneuses et les autres personnes qui oeuvrent dans le milieu du sport, d'instruire les athlètes de leurs propres responsabilités sur le plan de l'établissement et du maintien de ces limites.

La tradition voulant que les entraîneurs et les entraîneuses remplissent un grand nombre de rôles différents, l'établissement de ces limites peut sembler trahir l'idée colportée par cette tradition, selon laquelle un entraîneur ou une entraîneuse est tout pour son athlète. Bien que cette manière de voir les choses se soit révélée exigeante, elle a été gratifiante et elle a entretenu l'importance des entraîneurs et des entraîneuses. Beaucoup jouissent d'une grande estime en se rendant indispensables dans la vie de leurs athlètes, au lieu de rendre les athlètes autonomes en entretenant des rapports sains de travail mutuellement complémentaire.

## Définition des limites

Les entraîneurs et les entraîneuses peuvent se servir de leur pouvoir de manière positive en impartissant et en observant des limites précises afin de déterminer leurs rapports avec les athlètes et les autres personnes dans le milieu du sport.

Les limites en question sont des lignes de démarcation qui leur permettent d'avoir des rapports sains et sans danger avec ces personnes. Il peut s'agir de limites physiques, psychologiques, sociales ou sexuelles. Elles déterminent ce que les entraîneurs et les entraîneuses peuvent et ne peuvent pas faire avec les athlètes.

- |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Limites physiques      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les entraîneurs et les entraîneuses peuvent toucher les athlètes pour les aider à comprendre des habiletés physiques.</li><li>• Les entraîneurs n'entrent pas dans un vestiaire d'athlètes de sexe féminin quand elles sont en train de se changer.</li></ul>                                                                                                                                                                                         |
| Limites psychologiques | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les entraîneurs et les entraîneuses ont recours à la psychologie sportive pour préparer les athlètes en vue des compétitions.</li><li>• Les entraîneurs et les entraîneuses ne sont pas des psychiatres; si un ou une athlète a des problèmes psychologiques complexes, l'entraîneur ou l'entraîneuse discute avec lui ou elle de la nécessité de le ou la mettre en rapport avec des professionnels ou des professionnelles en ce domaine.</li></ul> |
| Limites sociales       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les entraîneurs et les entraîneuses assistent à des activités liées au sport, telles que des cérémonies de remise de récompense et des assemblées annuelles.</li><li>• Les entraîneurs et les entraîneuses évitent généralement d'avoir des contacts sociaux avec les athlètes en dehors des activités liées au sport.</li></ul>                                                                                                                      |
| Limites sexuelles      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Certains entraîneurs et entraîneuses épousent des athlètes quand ils ne les entraînent plus.</li><li>• Les entraîneurs et les entraîneuses n'ont pas de relations sexuelles avec les athlètes qu'ils entraînent.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                            |

Certaines limites, comme celles fondées sur l'esprit sportif, sont claires. Par exemple, les entraîneurs et les entraîneuses ne devraient pas s'en prendre aux officiels ou aux officielles<sup>8</sup>. Toutefois, d'autres sont moins claires; elles dépendent de la bonne volonté avec laquelle l'entraîneur ou l'entraîneuse les fixe et les communique. Ainsi, les parents ne devraient pas dire aux entraîneurs et aux entraîneuses comment ils doivent s'acquitter de leur travail; les entraîneurs et les entraîneuses n'ont pas le droit de sortir avec des athlètes. Des limites peuvent aussi être passées sous silence car elles sont de nature culturelle, comme prendre dans ses bras ou embrasser des athlètes ou des collègues que l'on n'a pas vus depuis longtemps.

La définition des limites dans les rapports entre les entraîneurs ou les entraîneuses et les athlètes présente plusieurs avantages :

- clarté des rôles,
- aisance et prévisibilité des rapports entre les entraîneurs ou les entraîneuses et les athlètes,
- établissement d'un contexte d'apprentissage sain et sans danger,
- traitement juste et équitable,
- établissement d'un milieu favorable à la formation d'une équipe.

L'établissement de limites précises détend les participants, les participantes, les observateurs et les observatrices, et leur permet d'apprécier les possibilités intéressantes et stimulantes que présente le rapport unique qui existe entre des entraîneurs ou des entraîneuses et des athlètes. Quand de jeunes athlètes partent en voyage, les parents sont plus détendus, car ils savent qu'il y a des règles dont on a discuté avec les jeunes, que les jeunes les observent et que ces règles sont renforcées par les adultes accompagnent leurs enfants. Les athlètes plus âgés ou plus âgées peuvent mieux se concentrer, sachant que leur entraîneur ou leur entraîneuse n'aura pas de relations sexuelles avec les membres de l'équipe, quelle que soit son attirance sexuelle. Dans le même ordre d'idées, les rapports entre les athlètes sont plus détendus quand ces derniers ou ces dernières savent que leur entraîneur ou leur entraîneuse est conscient de leur appréhension du favoritisme et fait ce qu'il faut pour le combattre.

Défis constants, l'établissement, le maintien et la protection de ces limites sont quelque chose de normal en entraînement.

En songeant à la manière dont vous vous comportez avec les athlètes dans l'exercice de vos fonctions d'entraîneur ou d'entraîneuse, veuillez répondre aux questions suivantes.

- Quelles limites maintenez-vous dans ces rapports? (Limites physiques, psychologiques, sociales et sexuelles)

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

- Parmi ces limites, quelles sont celles dont vous avez discuté et convenu avec les athlètes?

_____
_____
_____

- Dans quel domaine aimeriez-vous fixer des limites plus claires?

---

---

---

### Transgression des limites

Quand il y a transgression, un entraîneur ou une entraîneuse dépasse les limites acceptables qu'il ou elle doit avoir pour entretenir des rapports sains et sans danger avec les athlètes, et compromet les normes élevées attendues d'un professionnel ou d'une professionnelle travaillant avec un client ou une cliente. Cette transgression crée une ambiguïté au sujet de ce qui est permis et rend l'entraîneur ou l'entraîneuse et l'athlète vulnérables. En dépassant les limites à outrance, un entraîneur ou une entraîneuse peut nuire à un athlète ou à une athlète sur le plan physique et psychologique.

Toute personne jouissant de confiance et d'autorité risque d'excéder les limites un moment ou l'autre. Un parent qui ne croit pas aux châtimements corporels donne une fessée à son enfant; une enseignante qui se pique de respect mutuel perd son sang-froid et humilie un élève; un conseiller qui s'est engagé à traiter en confiance l'information qu'il possède divulgue des renseignements personnels sur une cliente.

On emploie souvent l'expression «dépasser les bornes» pour indiquer qu'une personne est allée au delà de certaines limites. Toutefois, il n'est pas toujours facile de savoir où se situent ces limites dans le contexte du sport. Il y a des situations qui peuvent poser des dilemmes difficiles à résoudre aux entraîneurs ou aux entraîneuses.

*«Il arrive souvent que des limites soient transgressées dans les rapports entre les professionnels ou les professionnelles et leurs clients ou clientes. Que nous le fassions par inadvertance ou avec préméditation, les décisions initiales que nous prenons sur la manière de traiter ces rapports ont des ramifications cruciales. Ce que nous faisons peut sembler inoffensif... dans bien des cas, nous n'en voyons pas le danger jusqu'à ce que les répercussions et les contrecoups qui se produisent nous rappellent brusquement à la réalité.»* (Adaptation en français)

Dans certaines situations, comme les cas d'intimité sexuelle entre des entraîneurs ou des entraîneuses et des athlètes, la transgression des limites est manifeste; des pays et des associations de sport ont des normes et des règlements précis régissant de tels comportements. Dans d'autres, les transgressions sont moins évidentes et plus difficiles à décrire, comme celles qui peuvent se produire dans le domaine du contrôle du poids ou de l'orientation de la carrière d'un ou d'une athlète, mais elles ont un effet considérable sur les rapports entre l'entraîneur ou l'entraîneuse et l'athlète.

Il existe également des cas de transgression où des athlètes exploitent les rapports qu'ils ou elles ont entre eux ou entre elles ou leurs rapports avec les entraîneurs ou les entraîneuses, mais cela semble se produire moins fréquemment. Le présent ouvrage porte sur la responsabilité professionnelle de l'entraîneur ou de l'entraîneuse de fixer et de maintenir des limites dans ses rapports avec une équipe, des athlètes individuels ou des athlètes individuelles<sup>10</sup>.

Nous vous présentons ci-après cinq types communs de transgression des limites.

### **Dénégation de son rôle**

En outrepassant les limites imparties aux rapports entre les professionnels ou les professionnelles et leurs clients ou clientes, un entraîneur, une entraîneuse ou bien un ou une athlète estompe ces limites. Cet estompage peut créer une confusion au niveau des rôles et la dénégarion de la nécessité de ces rôles.

En raison de la nature de leurs fonctions, les entraîneurs et les entraîneuses peuvent avoir des rapports beaucoup plus étroits avec les athlètes que les enseignants, les enseignantes ou les autres professionnels et professionnelles. Par conséquent, il est important qu'ils distinguent le plus clairement possible les distinctions et les différences de pouvoir qui existent entre leur rôle et celui des athlètes. Par exemple, quand un entraîneur ou une entraîneuse entre dans une conversation sur un sujet inopportun avec des athlètes, ceux-ci ou celles-ci s'aperçoivent en général immédiatement qu'il ou elle en fait trop dans l'intention de devenir leur ami, leur amie ou un ou une des leurs. Dans une telle situation, l'entraîneur ou l'entraîneuse dénie le fait qu'il ou elle a un rôle différent de celui des athlètes et un pouvoir qu'ils ou elles n'ont pas. À ce pouvoir s'attache la responsabilité d'agir dans les limites convenant au rôle d'un entraîneur ou d'une entraîneuse.

### **Chevauchement des rôles**

*«J'ai élevé cet athlète comme mon fils — il a même vécu chez moi pendant un certain temps et il s'est formé entre nous des rapports comme ceux qui existent entre un père et son fils. Cela m'a beaucoup coûté car, en fin de compte, il a eu besoin de se détacher et de faire sa vie. Il lui a été impossible d'y parvenir sans se mettre très en colère et me rejeter, non seulement en tant qu'entraîneur, mais aussi en tant qu'être humain. Nous ne nous parlons plus. Je ne me remettrai jamais de la peine que j'ai ressentie à ce moment-là. J'en avait tant fait.»* [Un entraîneur provincial] (Adaptation en français)

On décrit souvent le chevauchement des rôles comme étant un conflit d'intérêts. Quand un entraîneur ou une entraîneuse assume d'autres rôles que le sien auprès d'un athlète ou d'une athlète, soit celui de parent, d'homme ou femme de sa vie, de fournisseur ou fournisseuse d'équipement, il se crée un conflit d'intérêts qui affecte non seulement ses rapports avec l'athlète, mais aussi ses rapports avec les autres membres de l'équipe et ses collègues. Comment peut-on considérer qu'un entraîneur ou une

## Pouvoir et éthique en entraînement

entraîneure agit équitablement envers tous les membres d'une équipe quand un ou une membre de l'équipe vit chez lui ou chez elle? Comment peut-il ou peut-elle entretenir de manière responsable des rapports clairement définis avec son équipe quand il ou elle vend l'équipement que l'équipe utilise et s'expose à être accusé ou accusée d'opportunisme sur le plan financier?

### **Intentions cachées**

Dans des rapports sains entre entraîneurs ou entraîneures et athlètes, le plus important est de former des athlètes compétents qui remportent du succès. Quand d'autres intentions de l'entraîneur ou de l'entraîneure, telles que son avancement personnel, le favoritisme, ses besoins sexuels ou sa propre importance, viennent avant tout, il y a des chances qu'il ou elle dépasse les limites.

Prenons le cas d'un entraîneur que l'on a entendu dire, au cours d'une violente discussion avec un athlète voulant quitter son équipe :

*« Très bien, va-t'en — mais souviens-toi que tu ne feras rien de bon. C'est grâce à moi si tu es devenu ce que tu es aujourd'hui. Tu as besoin de moi pour réussir, pour te pousser dans le dos. Sans moi, tu n'es rien du tout, tu n'iras nulle part. N'oublie pas ce que je te dis! »*

Les entraîneurs et les entraîneures qui agissent de sorte que les athlètes dépendent d'eux ou d'elles cherchent peut-être à combler le besoin de s'associer à des gens qui ont du succès ou de rehausser leur propre statut. Des besoins de ce genre ont des répercussions nuisibles sur la santé et la sécurité des athlètes, et peuvent avoir un effet durable sur la manière dont les athlètes se voient.

### **Contacts physiques**

*« Je viens d'un pays où il y a beaucoup de contacts physiques, y compris entre les entraîneurs et les athlètes de sexe féminin. Quand je suis arrivé ici, j'ai mis un bras autour d'une des membres de mon équipe pendant que je lui parlais d'un jeu sur le terrain. Un membre du comité contre le harcèlement sexuel au collège nous a vus, m'a rapporté et je suis maintenant accusé de harcèlement même si mes athlètes n'ont pas soutenu cette accusation. Cela a eu un effet dévastateur sur ma carrière. Mes bonnes intentions et ma réputation sans tache ne comptent pas. »* [Un entraîneur collégiale] (Adaptation en français)

Des limites clairement définies évitent à l'entraîneur ou à l'entraîneure et à l'athlète de s'exposer à des pressions externes. Bien qu'il puisse sembler ridicule de s'inquiéter d'un geste amical, il est important que les entraîneurs, les entraîneures et les athlètes (ainsi que les parents de jeunes athlètes) discutent des contacts physiques qu'il y aura pendant toute la saison<sup>11</sup>. Est-il convenable d'embrasser un ou une athlète sur les lèvres? Ou de lui donner une tape sur les fesses après une bonne performance?

### Intimité sexuelle

En raison de la vulnérabilité que crée l'intimité sexuelle, les relations sexuelles entre les entraîneurs ou les entraîneuses et les athlètes peuvent être très nuisibles<sup>12</sup>. Veuillez considérer les points de vue suivant.

*Pour une athlète, [l'intimité sexuelle] peut avoir des conséquences dévastatrices. Elle ne se concentre plus sur elle et sur ses buts, mais sur son entraîneur. Au lieu de porter son attention sur son habileté sportive croissante, elle se pose des questions sur l'attrait qu'elle exerce sur lui. Au lieu de se concentrer sur les prochaines compétitions, elle se demande quels arrangements seront pris à l'hôtel. Quand il lui donne des conseils, elle est distraite par la couleur de ses yeux. Quand il la critique, elle se demande s'il va cesser de «l'aimer». Ayant reçu l'ordre de n'en parler à personne, elle se détache de ses coéquipières et de ses parents<sup>13</sup>.» (Adaptation en français)*

*«Quand j'étais maltraité par [mon entraîneur de hockey], les seules personnes en qui j'avais confiance étaient les enfants plus jeunes que moi... Quand on est jeune, on ne sait pas à qui s'adresser. Si je l'avais dit à ma mère, elle m'aurait fait revenir à la maison. Si je l'avais dit à un de mes amis de 15 ans, il aurait pensé que j'étais homosexuel. Quant à en parler à mon entraîneur, c'était l'entraîneur<sup>14</sup>.» (Adaptation en français)*

Quand un entraîneur ou une entraîneuse se voit confier le soin et la formation d'un ou d'une athlète, les rapports qui s'établissent entre eux doivent uniquement servir les intérêts de cet ou cette athlète ou des membres de son équipe. Dans de telles conditions, où il y a un déséquilibre de pouvoirs,

*«avoir un comportement sexuel avec un ou une athlète est toujours répréhensible, quel que soit le degré de consentement qu'il ou elle dit avoir. Dans la zone interdite, les facteurs du pouvoir, de la confiance et de la dépendance annihilent chez la femme la possibilité de consentir librement au contact sexuel. Autrement dit, la dynamique de la zone interdite peut rendre une femme incapable de refuser son consentement. Puisque l'homme a le plus grand pouvoir, il lui incombe la responsabilité de ne pas franchir les limites interdites du contact sexuel, si provocante que soit la femme<sup>15</sup>.» (Adaptation en français)*

Dans de nombreux sports, l'intimité sexuelle contrevient également à la politique organisationnelle; dans la plupart des pays, c'est contraire à la loi pour les athlètes âgés de 17 ans ou moins. De plus, elle peut rendre un entraîneur ou une entraîneuse partial et avoir des effets nuisibles sur les autres membres de l'équipe contrariés par le favoritisme qu'ils ou elles perçoivent.

## Pouvoir et éthique en entraînement

La décision qu'a rendue la Cour suprême du Canada en mai 1995 énonce clairement que le consentement n'est pas un facteur atténuant quand une personne en position de confiance et d'autorité, comme un entraîneur ou une entraîneuse, transgresse les limites.

*«Un symbole d'autorité possède un certain pouvoir et la capacité de modifier l'avenir ou le destin de la personne soumise à cette autorité... la nature même de la relation entre un adulte et une jeune personne permet l'entrée en jeu de tous les éléments d'influence et de persuasion que possède l'adulte à l'égard de la jeune personne<sup>16</sup>. (Adaptation en français)*

*La confiance et l'autorité représentent le fondement de la relation entraîneur ou entraîneuse et athlète... l'adulte qui représente un symbole de confiance a la responsabilité de refuser tout contact sexuel avec une jeune personne. C'est une direction absolue qui s'applique aux entraîneurs des deux sexes<sup>17</sup>.» (Adaptation en français)*

Qu'il s'agisse d'intimité sexuelle, de l'usage de substances proscrites, de surentraînement, de respect mutuel ou de respect de la vie privée, quand un entraîneur ou une entraîneuse dépasse les limites, il ou elle trahit la confiance qui constitue la base des rapports entre les professionnels ou les professionnelles et leurs clients ou clientes. Une des conséquences de cet acte est qu'il peut affecter au sens large la capacité de confiance de l'athlète, ce qui a parfois des répercussions sur toute sa vie.

### **Prévention de la transgression des limites**

Les entraîneurs et les entraîneuses peuvent mettre un terme à la transgression des limites

- en réfléchissant aux circonstances et aux moments où elle se produit;
- en créant une atmosphère de confiance par l'établissement et le maintien de limites précises dans leurs rapports avec les athlètes;
- en reconnaissant le «terrain glissant» qui précède la transgression des limites et en identifiant les problèmes quand ils surviennent;
- en suivant leur code d'éthique et en agissant de manière responsable pour éviter la transgression des limites.

## Troisième unité – Le bon emploi du pouvoir

Veillez songer à une situation dans le contexte sportif où vous êtes allé ou allée trop loin dans vos rapports avec un ou une athlète ou bien un ou une collègue, puis vous êtes senti ou sentie mal à l'aise.

Exemples : en passant un commentaire sur les aspects personnels de la vie d'un ou d'une athlète, en imposant une mesure disciplinaire inadéquate, en ayant une attitude trop amicale avec un ou une athlète, en manifestant de l'intérêt sexuel pour un ou une athlète, ou bien en vous en prenant à un officiel ou à une officielle. Si vous n'avez pas vécu une telle expérience, veuillez répondre aux questions suivantes en pensant à une situation dont vous avez entendu parler ou que vous avez observée.

- Veuillez décrire la situation en question en indiquant le type de limites (physiques, psychologiques, sociales ou sexuelles), l'heure, le lieu, votre niveau d'énergie et ce qui l'a provoquée.

---

---

---

- Comment vous êtes-vous comporté ou comportée avec cet ou cette athlète ou bien ce ou cette collègue après cette situation?

---

---

---

---

- Quel effet cette situation a-t-elle eu sur les autres personnes concernées? (Par exemple, leurs commentaires, leurs réactions ou leur langage corporel)

---

---

---

---

## Pouvoir et éthique en entraînement

- Que ressentez-vous maintenant à propos de cette situation?

---

---

---

---

- En jugeant la situation après coup, qu'auriez-vous pu faire différemment à ce moment-là?

---

---

---

---

- Que feriez-vous pour éviter qu'une situation semblable se produise à l'avenir?

---

---

---

---

Quand il y a transgression des limites, la personne qui a le plus de pouvoir exploite d'autres personnes pour satisfaire ses propres besoins, menaçant du même coup la santé et la sécurité de ces personnes<sup>18</sup>. Il peut s'agir de différents besoins tels que son importance personnelle, l'expression de sa colère, son estime, ses penchants sexuels.

### Établissement et maintien de limites précises

Le meilleur moment pour fixer les limites est le début d'une saison.

Réservez une partie de la réunion de l'équipe à une discussion sur les limites. (Engagez les parents des jeunes athlètes dans ces discussions.). Expliquez que les limites sont des lignes de démarcation qui permettent de former des rapports sains et sans danger.

Demandez aux athlètes de mettre par écrit quelles devraient être, selon eux ou elles, vos limites en tant qu'entraîneur ou entraîneuse; expliquez-leur que vous allez mettre par écrit ce que vous attendez d'eux ou d'elles.

Par exemple, vous pourriez demander aux athlètes de vous appeler uniquement «entraîneur» ou «entraîneuse» et rien d'autre. Les athlètes pourraient vous dire qu'ils ou elles veulent que les séances d'entraînement commencent et finissent à l'heure prévue, les retardataires devant s'attendre à des conséquences précises.

Puis, comparez les listes et entendez-vous sur les limites de vos rapports. S'entendre signifie obtenir une réponse positive à la question «Pouvez-vous vous accommoder de ça?», sans nécessairement tomber d'accord sur chaque point. Voici quelques suggestions :

- Il se pourrait que les athlètes veuillent connaître la différence entre une «règle de base» comme, par exemple, l'heure de rentrée, et une «limite». Expliquez-leur que les deux peuvent revenir au même, mais que le terme «limite» réfère habituellement à une ligne de démarcation que l'on établit pour éviter d'avoir des difficultés dans les domaines, par exemple, du respect mutuel, des sorties entre entraîneurs ou entraîneuses et athlètes, et de la responsabilité du maintien du poids des athlètes.
- Dites clairement aux athlètes que vous voulez qu'ils ou elles abordent le sujet des limites quand ils ou elles voient un problème. Indiquez-leur que vous réglerez ces questions dès qu'elles se manifesteront.
- Rassurez les athlètes sur le fait qu'ils ou elles peuvent aborder avec vous le sujet des limites et que vous traiterez ces conversations comme étant de nature confidentielle s'ils ou si elles le demandent.

Au lieu de demander aux athlètes ce qu'ils ou elles attendent, vous pouvez leur demander de mettre par écrit quels sont, selon eux ou elles, leurs droits et leurs responsabilités en tant que membres de l'équipe. Après avoir fait la même chose de votre côté, comparez les listes et mettez-vous d'accord.

Pour expliquer ce qu'est une limite, vous pouvez extraire des énoncés de leurs listes de limites et donner des exemples s'appliquant à leur travail. Si des limites que vous considérez importantes ne sont pas incluses dans leurs listes, ajoutez-les.

Quand l'entraîneur ou l'entraîneuse et l'athlète (ou les parents des jeunes athlètes) savent clairement au début de la saison quelles sont les limites établies, ils peuvent s'apercevoir de transgressions possibles et éviter qu'elles se produisent. La transgression des limites détruit quelque chose d'essentiel et de précieux.

### **Identification des problèmes sur un «terrain glissant»**

La majorité des entraîneurs et des entraîneuses savent d'instinct quand ils, elles ou les athlètes sont sur un «terrain glissant» qui pourrait mener à une transgression des limites. Même lorsque les limites ont été clairement établies au début de la saison et que vous avez encouragé les athlètes à attirer votre attention sur une transgression quand ils ou elles en voient une, le maintien de ces limites est un défi perpétuel pour un entraîneur ou une entraîneuse.

Un moyen de procéder consiste à identifier la question pendant un entretien positif aussitôt qu'elle devient manifeste à vos yeux.

- «J'ai remarqué que je passe plus de temps seul ou seule avec toi qu'avec les autres et j'aimerais répartir mon temps également entre tous ou toutes les membres de l'équipe. Que dirais-tu de faire équipe avec Martin pour cette habileté?»
- «Je te remercie de m'avoir invité ou invitée, mais je préfère ne pas aller aux soirées des athlètes.»
- «Vous me mettez mal à l'aise avec toutes vos plaisanteries sur le sexe et les sorties — je préférerais que nos discussions se limitent au sport.»

Un autre moyen consiste à passer en revue les limites fixées au début de la saison et à demander aux athlètes d'évaluer comment, à leur avis, elles sont observées.

- Distribuez un formulaire anonyme (comme l'exemple de formulaire présenté à la page 48) et demandez au ou à la capitaine de recueillir les réponses afin d'égaliser la différence de pouvoir si vous faites la moyenne des formulaires.

«Au commencement de la saison, nous avons fixé des limites afin de déterminer comment nous allions nous comporter en tant qu'équipe. J'aimerais qu'on passe maintenant un peu de temps à y réfléchir. Veuillez consacrer quelques minutes à évaluer comment nous observons ces lignes directrices. Le ou la capitaine rassemblera les formulaires, fera la moyenne pour chaque ligne directrice et nous en discuterons à notre prochaine réunion. Avant de partir, veuillez remplir les formulaires et les déposer dans la boîte qui se trouve à l'avant.»

Voici quelques suggestions :

- Discutez des points dont l'évaluation a été basse et rappelez aux athlètes que toutes les équipes ont des questions à régler; ces questions deviennent des problèmes quand les membres de l'équipe ne les identifient pas ou n'en discutent pas.
- Préparez-vous à en discuter ouvertement et à trouver des moyens de régler ces questions en groupe.

Les entraîneurs et les entraîneuses passant plus de temps avec les athlètes quand ils les entraînent, c'est alors que se produisent la plupart des transgressions de limites. Le premier pas menant à un «terrain glissant» peut être insignifiant au départ, car il survient dans le contexte quotidien de l'entraînement. Ce pourrait être l'utilisation temporaire, par un ou une athlète blessé, d'une substance proscrite ou une infraction apparemment inoffensive à une norme sociale. La prévention repose sur l'établissement solide de limites précises.

## Réflexion sur les limites

Comment observons-nous les limites que nous avons établies au début de la saison? Veuillez encercler la réponse correspondant à votre opinion, puis expliquer les raisons de votre évaluation dans l'espace fourni à cette fin.

	Médiocre			Excellent(e)	
	1	2	3	4	5
1. Processus équitable de sélection en vue des compétitions					
<hr/>					
<hr/>					
2. Ponctualité aux séances d'entraînement					
<hr/>					
<hr/>					
3. Respect mutuel entre l'entraîneur ou l'entraîneuse et les athlètes					
<hr/>					
<hr/>					
4. Respect mutuel entre les athlètes					
<hr/>					
<hr/>					
5. Aucune utilisation de substances améliorant la performance					
<hr/>					
<hr/>					
6. Ressources et temps d'entraînement égaux pour tous ou toutes les athlètes					
<hr/>					
<hr/>					

### Agir de manière conforme à l'éthique

Plusieurs normes du *Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses* de l'ACEP<sup>19</sup> réfèrent spécifiquement à l'établissement et au maintien de limites précises dans les rapports entre les entraîneurs ou les entraîneuses et les athlètes pour assurer la santé et la sécurité des athlètes.

- «... *Bienfaisance*<sup>20</sup> 2.5 Entraîner les athlètes pour le bien de ces personnes, remédier au tort et agir constamment dans l'intérêt des athlètes, en gardant à l'esprit que ces mêmes formation, habiletés et pouvoirs dont se servent les entraîneurs et les entraîneuses pour agir dans l'intérêt des athlètes peuvent aussi causer du tort. [...]
- Relations sexuelles* 2.17 Être profondément conscients du pouvoir que leur donne l'exercice des fonctions d'entraîneurs et d'entraîneuses et, par conséquent, éviter tout rapport sexuel avec les athlètes, que ce soit pendant l'entraînement ou au cours de la période qui suit l'entraînement, pendant laquelle le déséquilibre de ce pouvoir pourrait compromettre la prise de décision efficace.
- 2.18 S'abstenir de toute forme de harcèlement, dont le harcèlement sexuel, et refuser de le tolérer chez d'autres personnes. Le harcèlement sexuel correspond à l'une ou l'autre des deux définitions suivantes :
1. se servir de son pouvoir ou de son autorité pour tenter de contraindre une personne à s'engager dans ou à tolérer un acte sexuel. Une telle pratique inclut les menaces explicites ou implicites de représailles si elle ne se plie pas à cet acte et des promesses de récompenses si elle s'y soumet.
  2. de façon délibérée ou répétée, formuler des commentaires ou raconter des anecdotes de caractère sexuel, poser des gestes ou faire des attouchements, si de tels agissements
    - a. sont offensants ou importuns;
    - b. créent un contexte de travail déplaisant, hostile ou intimidant;
    - c. ont des chances de nuire à la personne visée. [...]
- Honnêteté* 3.1 Considérer leurs attentes et celles de leurs athlètes en compagnie de ces derniers et de ces dernières, de manière honnête et ouverte, en tenant compte de l'âge et de l'expérience de ces personnes.»

En faisant part aux athlètes des parties de votre code d'éthique portant sur les limites, vous pouvez préciser vos attentes au sujet de votre comportement et de celui des athlètes.

## Pouvoir et éthique en entraînement

Posez aux athlètes la question suivante : «Que signifient pour vous ces parties du code d'éthique?». Demandez-leur de citer des exemples précis de comportements qui seraient opportuns et inopportuns. Discutez ouvertement de la manière dont, selon vous, votre comportement répond à ce code et de ce que vous attendez des athlètes dans les mêmes domaines.

L'établissement et le maintien de limites saines et sans danger protègent à la fois l'entraîneur ou l'entraîneuse et l'athlète de bien des façons. En discutant des limites avec les membres des équipes, les entraîneurs et les entraîneuses contribuent non seulement à établir des rapports sains avec les athlètes, ils instaurent aussi une manière positive de travailler ensemble qui est fondée sur la confiance.

*«La trahison dans une atmosphère de confiance détruit la confiance elle-même<sup>21</sup>.»*  
(Adaptation en français)

### .. En s'adressant aux athlètes

Les entraîneurs et les entraîneuses passent énormément de temps à parler aux athlètes. Les mots qu'ils utilisent et la manière dont ils les emploient indiquent leurs valeurs en matière de pouvoir. Un de leurs défis consiste donc à se servir du langage de manière appropriée. Pour ce faire, ils doivent s'efforcer d'avoir un mode de communication positif et positif, reflétant un bon emploi du pouvoir.

La communication assertive est un bon emploi du pouvoir. Basée sur l'assertion «Je suis correct ou correcte, vous êtes corrects ou correctes», elle a principalement pour objet d'obtenir un résultat acceptable pour toutes les parties concernées. Elle ne mène pas toujours à la victoire de toutes les parties, mais elle devrait donner à chacune l'impression qu'elle a été entendue et que le résultat est équitable.

Il est essentiel de comprendre le pouvoir pour communiquer de manière efficace. L'utilisation des vingt stratégies présentées ci-après mène à une communication qui reflète un bon emploi du pouvoir et qui avantage à la fois les entraîneurs ou les entraîneuses et les athlètes de trois manières différentes :

- **elles favorisent le franc-parler** — elles établissent une communication centrée, claire, positive et sans manipulation.
- **elles créent un partenariat** — elles forment avec les athlètes des rapports fondés sur l'interdépendance et l'autonomie, plutôt que sur la dépendance;
- **elles sont centrées sur la prise en charge** — elles incitent les personnes et les équipes à devenir responsables de la manière dont elles s'entraînent et performant, en leur donnant un fort sentiment personnel de pouvoir et de confiance.

La communication est un art que l'on apprend à maîtriser en s'exerçant toute sa vie — en faisant des essais, puis en réfléchissant à ce qui a fonctionné et à ce qui n'a pas fonctionné.

*«Quand on fait des efforts, on obtient des résultats.»*

## Pouvoir et éthique en entraînement

Veillez lire l'énoncé qui se trouve au début de chaque stratégie de communication et, en songeant à ce vous faites dans le cadre de vos fonctions d'entraîneur ou d'entraîneuse, cocher (✓) la case correspondant au degré de priorité que vous donnerez à cette stratégie de communication à l'avenir.

### Faire véritablement des compliments

Je formule véritablement des commentaires positifs. J'évite d'y ajouter des remarques négatives, des sarcasmes ou des taquineries, comme ce serait le cas dans les exemples suivants : «Pas mal, Mélanie — je suppose que tu fais enfin ce que je t'ai dit de faire» ou «C'était bien, mais tu sais que je ne te donnerai jamais une note parfaite».

Quand on adresse un message combiné à une personne, on la rend anxieuse et on perd du temps pendant qu'elle essaie de comprendre ce qu'on a vraiment voulu lui dire. Quand vous voulez faire un compliment à un ou à une athlète, faites-le clairement et de manière positive de sorte qu'il ou elle ne reçoive pas un message combiné. Dites-lui une phrase du genre «Bien, Mélanie, tu t'en es vraiment bien tirée cette fois-ci» ou «Bravo — je ne t'ai jamais vue faire ça aussi bien».

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Formuler de véritables critiques

Je formule de véritables critiques. Je n'adresse pas aux athlètes des critiques «en sandwich» (en donnant d'abord un commentaire positif, en glissant au milieu une critique, puis en donnant un autre commentaire positif) quand je veux critiquer quelque chose qu'ils ou elles font.

Quand quelqu'un formule une critique «en sandwich», la plupart des athlètes s'en aperçoivent. Ils ou elles ne tiennent pas compte des commentaires positifs et ne retiennent que la critique, ce qui leur laisse un goût amer dans la bouche. Quand vous voulez qu'un ou une athlète modifie la manière dont il ou elle fait quelque chose, vous pouvez recourir à différentes méthodes :

- Adoptez la manière directe — «Ça ne semble pas avoir donné de bons résultats. Pourquoi n'essaierais-tu pas de ...?» ou «Voici les résultats que tu as obtenus pendant les deux dernières semaines; il faudrait que tu fasses un peu plus d'efforts dans les virages».
- Posez une question à l'athlète — «Qu'as-tu pensé de ça?» — puis demandez-lui de suggérer des changements qu'il ou elle pourrait faire; ajoutez vos idées aux siennes pendant la conversation qui s'ensuit.

- Établissez une atmosphère positive en adressant toujours aux athlètes des commentaires justes afin qu'ils ou elles s'attendent à ce que vous leur fassiez de véritables compliments ou de vraies critiques. Si vous agissez ainsi, ils ou elles n'essaieront pas de deviner ce que vous voulez dire exactement et ne prendront pas à coeur les critiques visant leur comportement.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Éviter le chantage et les menaces

J'évite le chantage et les menaces. Je n'essaie pas d'obtenir quelque chose des athlètes en les menaçant, comme ce serait le cas dans les exemples suivants : «Fais-le tout de suite ou attends-toi à des conséquences» ou «Améliore ton rendement, sinon tu sors de l'équipe».

Les menaces et le chantage sont des moyens de manipulation qui fonctionnent rarement à longue échéance. En employant une méthode de communication plus positive qui incite les athlètes à assumer leurs propres responsabilités, les entraîneurs et les entraîneuses peuvent les aider à réfléchir à leurs actions et à en prendre la responsabilité. Vous pouvez utiliser des phrases comme «Tu n'as pas l'air très enthousiaste aujourd'hui, qu'est-ce qui se passe?» ou «Ton journal indique que tu as fait nettement moins d'efforts au cours des trois dernières semaines. Veux-tu qu'on en parle? Quel moment te conviendrait?».

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Abandonner l'emploi des «tu devrais»

J'évite d'utiliser tout le temps l'expression «tu devrais», comme dans les phrases «Tu devrais faire plus d'efforts» ou «Tu devrais arriver plus tôt».

L'emploi continu d'énoncés indiquant aux athlètes ce qu'il «faudrait» qu'ils ou elles fassent transforme ces énoncés en commentaires négatifs à sens unique qui ont un ton moralisateur.

Les athlètes ont plus tendance à modifier les comportements qu'ils ou elles identifient et reconnaissent comme étant nuisibles à leur succès. Par conséquent, les entraîneurs et les entraîneuses obtiendront de meilleurs résultats en abordant directement les athlètes avec des énoncés comme «Est-ce que ça va en ce moment? Tu n'es pas très enthousiaste», «As-tu des problèmes de transport? C'est la troisième fois que tu arrives en retard aux séances d'entraînement cette semaine» ou «Ça n'a pas l'air d'aller depuis quelque temps — qu'est-ce qui se passe?».

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Calculer son temps de parole

Pendant les réunions, je fais attention au temps que je passe à parler aux athlètes et au temps qu'ils ou elles ont pour s'exprimer. Je fais en sorte de ne pas prendre plus de 20 pour cent de la totalité du temps disponible.

*«Aux compétitions importantes, notre entraîneur de natation nous fait toujours la morale pendant 20 minutes en nous lançant les mêmes idées qu'il nous répète toujours. Comme c'est un homme sympathique, nous ne disons rien mais c'est vraiment déprimant.»*  
(Adaptation en français)

Il existe un lien positif direct entre la quantité de temps que passent les gens à parler de certaines questions dans un groupe auquel ils appartiennent, leur appropriation de ces questions et leur sentiment d'appartenance à ce groupe. Par conséquent, il vaut mieux que les entraîneurs et les entraîneuses structurent les réunions des équipes de sorte que les athlètes aient le temps de poser des questions, de soulever des points, de discuter de leurs préoccupations et puissent agir comme le ferait un président ou une présidente de comité.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Laisser les athlètes choisir le lieu et l'heure de réunions

Quand je veux discuter de sujets délicats avec les athlètes, je leur donne la possibilité de choisir le lieu et l'heure qui leur conviennent au lieu d'imposer l'endroit et le moment que je préférerais. Par exemple, «Je veux passer un moment cette semaine à parler des effets des cliques et de la manière dont nous procédons pendant les compétitions. Dites-moi où et quand vous voulez en discuter. Donnez-vous au moins une journée de réflexion avant la réunion afin que vous soyez prêts ou prêtes à en discuter. Parlez-en entre vous et laissez-moi savoir demain ce que vous aurez décidé.»

Donner aux athlètes le pouvoir de choisir le lieu et l'heure d'une réunion signifie vouloir s'assurer qu'ils ou elles seront à l'aise pour discuter et les encourage à assumer la responsabilité de l'issue de la réunion.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Abolir les marques de relation de possession

J'évite toute marque de relation de possession quand je parle des membres de l'équipe. Je n'utilise pas des phrases telles que «Mes filles sont en meilleure forme que les tiennes», «Mes gars sont plus rapides que les tiens» ou «J'ai formé cet athlète».

Les athlètes n'appartiennent pas à un entraîneur ou à une entraîneuse. La plupart des athlètes apprennent davantage dans des rapports où le pouvoir est partagé. Ce type de rapports les incite à devenir responsables, à mûrir et à développer une relation d'interdépendance avec les entraîneurs et les entraîneuses.

Le langage reflétant la manière dont on se représente le monde, il est important d'employer des mots appropriés. Par exemple, «Notre équipe est en excellente condition physique» ou «Nous avons consacré beaucoup d'efforts à la course de vitesse». Les mots qui marquent une relation de possession ne favorisent pas l'interdépendance.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### **Bannir les pourquoi**

J'évite de poser des questions commençant par «pourquoi», comme «Pourquoi as-tu fait ça?» ou «Pourquoi est-ce arrivé?», quand les athlètes sont en proie à une vive émotion, ont commis des erreurs ou ont eu une mauvaise performance.

Quand un athlète ressent une émotion forte, il lui est difficile d'expliquer ou de justifier la raison pour laquelle il a fait quelque chose. Il peut expliquer comment cela s'est produit et ce qu'il a fait. Toutefois, si on le met au pied du mur en lui en demandant la raison, il peut se sentir tellement dépourvu de pouvoir qu'il inventera simplement une raison. Cela revient à demander à une enfant contrariée d'avoir renversé son verre de lait pourquoi elle l'a fait. Elle répondra probablement qu'elle ne sait pas ou elle mentira. Si on lui demande «comment» cela s'est produit, il y a plus de chances qu'elle explique que le verre de lait se trouvait au bord de la table et qu'elle l'a renversé avec son coude.

En demandant «Comment est-ce arrivé?» ou «Qu'avez-vous pensé de ça?», les entraîneurs et les entraîneuses ont de plus grandes chances d'obtenir des réponses précises et honnêtes dans des situations difficiles qu'en en demandant la raison. Les questions commençant par «comment» n'intimident pas les athlètes et leur permettent de donner des réponses réfléchies.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### **Éviter de se servir de son poste pour donner une justification**

J'évite de répondre aux questions ou de justifier mes actes en m'appuyant uniquement sur mon poste, comme ce serait le cas dans un énoncé tel que «L'entraîneur ou l'entraîneuse, c'est moi et tu feras ce que je dis parce que je te dis de le faire.»

Si un entraîneur ou une entraîneuse en est au point où il ou elle se sert constamment du pouvoir de son poste pour s'assurer la coopération des athlètes, les membres de l'équipe ne doivent pas avoir un sens très développé de la discipline personnelle ou des responsabilités. À longue échéance, les

## Pouvoir et éthique en entraînement

entraîneurs et les entraîneuses obtiennent de meilleurs résultats et aident les athlètes à mûrir en tenant compte de la situation des athlètes et en se concentrant sur l'emploi positif du pouvoir, c'est-à-dire en partageant des buts communs et en mettant l'accent sur le talent et l'habileté. Par exemple, «Voici notre stratégie pour atteindre nos buts : nous devons perfectionner notre tactique si nous voulons remporter ce championnat de division et nous avons besoin de vos idées.»

*Priorité :*            *faible*             *moyenne*             *grande*

### **S'interdire de rejeter la responsabilité de quelque chose sur quelqu'un**

J'évite de me servir de mon pouvoir pour attribuer la responsabilité de quelque chose à quelqu'un, comme ce serait le cas dans l'exemple suivant : «Il y avait deux personnes qui n'étaient pas dans le coup aujourd'hui et qui ont perdu la partie pour nous — ce sont Pierre et Alain. Si vous recommencez, vous resterez sur le banc.»

Au lieu de rejeter la responsabilité de quelque chose sur quelqu'un, l'entraîneur ou l'entraîneuse et les athlètes peuvent se prendre en charge en se demandant «Qu'est-ce que nous avons bien fait aujourd'hui et qu'est-ce que nous devrions améliorer?» ou bien «Ça n'a pas fonctionné aujourd'hui — dans quel domaine devrions-nous concentrer nos efforts la semaine prochaine?». En incitant les athlètes à discuter de ce qui n'a pas fonctionné et à y faire face, l'entraîneur ou l'entraîneuse leur permet aussi d'assumer la responsabilité de ce qu'ils ou elles font bien, doivent améliorer ou peuvent faire pour changer ce qui n'a pas fonctionné.

*Priorité :*            *faible*             *moyenne*             *grande*

### **Progresser par étapes**

J'appuie les efforts que font les athlètes pour changer, en notant les progrès graduels qu'ils ou elles font et en leur en faisant part. «Tu as franchi un bon pas vers la réalisation de tes buts au lancer» ou «Tu es dans la bonne voie — ça va venir. Continue à t'exercer».

En cherchant à voir de petites améliorations chez les athlètes et en les leur mentionnant, les entraîneurs et les entraîneuses leur confirment qu'ils ou elles sont capables d'améliorer leurs habiletés et développent ainsi chez eux ou chez elles le sens du pouvoir personnel. Les commentaires positifs doivent porter sur des progrès valables que les athlètes jugent également comme étant importants.

*Priorité :*            *faible*             *moyenne*             *grande*

### Sur la défensive, poser une question

Quand je suis sur la défensive, je ne prends pas position. Je pose une question pour obtenir plus de renseignements. Par exemple, si un ou une athlète s'en prend à la manière dont j'ai organisé une séance d'entraînement, je ne lui dis pas de la respecter simplement parce que c'est moi qui l'ai fait. Je lui demande «Alors, ça ne te convient pas?», «Qu'est-ce que ça signifie?» ou «Que voudrais-tu modifier?».

Quand un entraîneur ou une entraîneuse sur la défensive prend fortement position en disant quelque chose comme «L'entraîneur ou l'entraîneuse, c'est moi et c'est ce que tu vas faire», il ou elle ferme toute discussion et ne cherche pas à voir le véritable problème. L'athlète est-il inquiet ou est-elle inquiète? Cherche-t-il ou cherche-t-elle à défier la compétence de l'entraîneur ou de l'entraîneuse? À son avis, la séance d'entraînement ne convient peut-être pas aux buts qu'il elle veut atteindre. En réagissant ainsi, l'entraîneur ou l'entraîneuse se sert du pouvoir de son poste pour enterrer la différence d'opinion.

En posant une question ou en écoutant tout simplement, l'entraîneur ou l'entraîneuse peut découvrir quel est le véritable problème et y remédier avant qu'il s'aggrave et gagne toute l'équipe. En adoptant cette méthode, il ou elle traite l'athlète comme un ou une partenaire dans l'accomplissement d'un travail d'équipe — comme une personne qui partage avec lui ou avec elle la responsabilité du succès de l'équipe.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Écouter les opinions différentes

Quand un ou une athlète a formulé une opinion différente ou a eu une idée dont on n'a pas tenu compte, je m'assure que tout le monde entende son point de vue et y réfléchisse. Je dis, par exemple, «Marc vient de dire quelque chose que nous n'avons pas pris en considération. Écoutons ce qu'il avait à dire», «J'aimerais entendre d'autres points de vue sur ce sujet - Nathalie, que disais-tu il y a quelques instants?» ou «Avant de poursuivre, revenons à ce que Julie a dit».

Quand les athlètes voient que l'entraîneur ou l'entraîneuse écoute et respecte différents points de vue, ils ou elles savent qu'il ou elle les écouterait aussi quand ils ou elles auront une opinion moins bien reçue. Ils ou elles découvrent que l'entraîneur ou l'entraîneuse considère des points de vue différents, sans toujours s'en tenir toujours à l'opinion de la majorité.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Apprécier les qualités de chaque personne

J'encourage les athlètes à reconnaître et à apprécier les qualités différentes que chacun ou chacune apporte à l'équipe, soit le talent, la puissance, les habiletés interpersonnelles, etc.

En identifiant et en reconnaissant la contribution de chaque membre de l'équipe, les entraîneurs et les entraîneuses développent chez les athlètes le respect mutuel, la confiance et le sens de la synergie — le principe selon lequel un groupe est plus puissant que la totalité des personnes qui le composent.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Faire attention aux interruptions

J'évite d'interrompre les autres et j'apprends aux athlètes la signification des interruptions. Je dis, par exemple, «Je suis désolé ou désolée de t'avoir interrompu ou interrompue — tu disais?» ou «Josée, tu as interrompu Anik et je voudrais savoir ce qu'elle pense».

Interrompre les autres est un comportement agressif qui découle généralement d'un mauvais emploi du pouvoir. En général, les personnes qui ont du pouvoir et de l'autorité interrompent celles qui en ont moins, les hommes interrompent plus souvent que les femmes<sup>22</sup>. En encourageant la pratique de la communication assertive, les entraîneurs et les entraîneuses peuvent inciter les membres de l'équipe à écouter activement et à réduire le nombre d'interruptions.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### L'information donne du pouvoir – communiquez-la

Je donne aux athlètes et aux autres personnes de mon entourage l'information qu'il leur faut pour bien exécuter leur travail. Je ne retiens pas de l'information et je ne l'utilise pas pour contrôler les autres ou accroître mon propre pouvoir.

Les gens qui travaillent ensemble sont sensibles à la manière dont les leaders utilisent l'information. Ils savent quand on se sert de l'information pour contrôler ou manipuler d'autres personnes et ils n'apprécient pas cette pratique. Les entraîneurs et les entraîneuses qui communiquent librement l'information qu'ils ont s'acquièrent plus de respect et ont plus de pouvoir personnel à longue échéance que ceux qui la gardent en réserve ou l'utilisent à leur avantage.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Prêter attention aux délais de réponse

Je fais attention aux différences qui existent au niveau des délais de réponse entre les athlètes de l'équipe et je m'assure que ceux ou celles qui ont un délai de réponse plus long ont l'occasion de s'exprimer pendant les discussions. Je dis, par exemple, «Sylvie, je crois que tu allais dire quelque chose à ce moment-là, mais on ne t'a pas laissé le temps de le faire. À quoi pensais-tu?».

Le délai de réponse est la durée du silence qui existe entre deux personnes discutant ensemble. Les gens qui ont un délai de réponse très court dominant souvent la conversation; ils donnent immédiatement leur opinion quand une personne vient à peine de finir une phrase. Les gens qui ont un délai de réponse plus long sont souvent exclus des conversations et jugés passifs ou indifférents à ce qui est dit. En prêtant attention aux délais de réponse des athlètes, un entraîneur ou une entraîneuse peut assurer une répartition plus égale du temps de parole entre les athlètes d'une équipe. Il sera aussi dans l'intérêt des membres de l'équipe d'apprendre que prendre rapidement la parole dans une conversation peut être un emploi abusif de son pouvoir personnel.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Observer le langage corporel

Je remarque le langage corporel des athlètes et je leur en fais régulièrement part quand je m'adresse à eux ou à elles. «Tu as les yeux brillants ce matin», «D'où vient cette attitude avachie?», «Es-tu fatiguée? Tu as le dos voûté» ou «J'ai remarqué que tu t'es détourné quand André donnait son point de vue — as-tu une opinion différente de la sienne?».

Le langage corporel en dit autant ou plus que les mots. Les athlètes s'en servent souvent quand ils ou elles ne peuvent pas trouver les mots ou n'ont pas suffisamment d'énergie pour exprimer ce qu'ils ou elles veulent dire. En faisant régulièrement attention au langage corporel des athlètes, un entraîneur ou une entraîneuse peut identifier des problèmes qui viennent de surgir ou donner à un ou à une athlète la possibilité de commencer à parler de quelque chose que ce dernier ou cette dernière a du mal à décrire.

Priorité :            faible             moyenne             grande

### Avaliser les perceptions et les expériences différentes

Je tiens compte du fait que les athlètes qui ont pris part à la même épreuve ou compétition peuvent avoir perçu ou vécu cette expérience de manière très différente. J'avalise ces différences quand je m'adresse à eux ou à elles : «Citez-moi une chose que vous avez aimée et une chose que vous n'avez pas aimée dans cette épreuve» ou «Nous avons entendu un point de vue, maintenant écoutons celui de quelqu'un qui n'a pas eu la même expérience» ou «Je rassemble des commentaires sur l'hébergement — quelle est votre opinion sur la question?».

## Pouvoir et éthique en entraînement

Pour la majorité des gens, ce qu'ils perçoivent est réel. Un entraîneur ou une entraîneuse qui se renseigne sur les différentes perceptions qu'ont les athlètes d'une compétition partage le pouvoir de la définition de l'expérience. En respectant les opinions des athlètes, il ou elle les encourage à réfléchir à l'expérience qu'ils ou elles ont vécue, à la juger, et établit ainsi des rapports de partenariat, plutôt qu'une relation de dépendance<sup>23</sup>.

*Priorité :*            *faible*             *moyenne*             *grande*

### **Utiliser des métaphores positives**

Je connais la valeur des images positives pour motiver les athlètes à donner leur pleine mesure et je m'en sers de manière réfléchi pendant toute la saison. Je leur dis, par exemple, «C'est l'année de la grande ascension et nous en avons fait les trois quarts» ou «Exercez-vous à voir des images positives aujourd'hui et avant les épreuves demain».

Les métaphores positives donnent des images et des pensées positives entraînant des réactions positives qui permettent d'avoir une bonne estime de soi et produisent des actions positives.

*Priorité :*            *faible*             *moyenne*             *grande*

### Planification des changements

Veillez revoir vos réponses portant sur le degré de priorité que vous avez donné à chacune des 20 stratégies de communication et les inscrire ci-dessous en cochant (✓) les cases appropriées. Puis, veuillez photocopier ces deux pages et les placer à un endroit où vous pouvez souvent les voir.

#### Stratégies de communication

#### Priorité : faible, moyenne ou grande

- |                                                                             |                                        |                                         |                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| 1. Faire véritablement des compliments                                      | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 2. Formuler de véritables critiques                                         | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 3. Éviter le chantage et les menaces                                        | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 4. Abandonner l'emploi des «tu devrais»                                     | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 5. Calculer son temps de parole                                             | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 6. Laisser les athlètes choisir le lieu et l'heure de réunions              | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 7. Abolir les marques de relation de possession                             | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 8. Bannir les pourquoi                                                      | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 9. Éviter de se servir de son poste pour donner une justification           | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 10. S'interdire de rejeter la responsabilité de quelque chose sur quelqu'un | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 11. Progresser par étapes                                                   | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 12. Sur la défensive, poser une question                                    | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 13. Écouter les opinions différentes                                        | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 14. Apprécier les qualités de chaque personne                               | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 15. Faire attention aux interruptions                                       | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 16. L'information donne du pouvoir — communiquez-la                         | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 17. Prêter attention aux délais de réponse                                  | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 18. Observer le langage corporel                                            | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 19. Avaliser les perceptions et les expériences différentes                 | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |
| 20. Utiliser des métaphores positives                                       | <i>faible</i> <input type="checkbox"/> | <i>moyenne</i> <input type="checkbox"/> | <i>grande</i> <input type="checkbox"/> |

## Pouvoir et éthique en entraînement

- Veuillez inscrire ce que vous voulez *cesser* de faire.

---

---

---

- Veuillez inscrire ce que vous voulez *continuer* à faire.

---

---

---

- Veuillez inscrire ce que vous voulez *commencer* à faire.

---

---

---

- Veuillez énumérer les étapes que vous suivrez pour *changer* de comportement.

---

---

---

---

### .. En posant des questions

Le fait de soulever des questions importantes et de les régler contribue à établir des rapports positifs et interdépendants entre les entraîneurs et les entraîneuses, les athlètes et les autres personnes dans le milieu du sport. Ils apprennent et tirent ensemble des leçons de leurs expériences. En se questionnant de manière appropriée, ils acquièrent éventuellement un esprit critique — une manière de penser qui examine comment et pourquoi on fait les choses d'une certaine façon.

L'esprit critique est

- une activité productive et positive,
- un processus et non un résultat,
- une activité déclenchée par des faits positifs ou négatifs,
- une activité émotionnelle et rationnelle.

*«Il existe deux formes d'apprentissage : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. L'apprentissage en simple boucle consiste à poser une question unidimensionnelle pour obtenir une réponse unidimensionnelle. Pour expliquer cette forme d'apprentissage, j'aime me servir de l'exemple d'un thermostat qui compare la température ambiante à un réglage établi et actionne ou ferme la source de chaleur en conséquence.*

*L'apprentissage en double boucle comporte une étape supplémentaire ou, la plupart du temps, plusieurs étapes supplémentaires. Il renvoie la question à la personne qui la pose. Il requiert ce que les médias appellent un suivi. Si je reprends l'exemple du thermostat, l'apprentissage en double boucle incite la personne à se demander si le réglage établi est vraiment la température la plus adéquate pour la pièce en question et, dans l'affirmative, si la source de chaleur utilisée est le moyen le plus efficace d'obtenir cette température. Dans le processus d'apprentissage à double boucle, la personne pourrait aussi se demander pourquoi ce réglage a été choisi au départ. Autrement dit, l'apprentissage à double boucle consiste à poser des questions non seulement sur des faits objectifs, mais également sur les raisons et les intentions qui sont sous-jacentes à ces faits<sup>24</sup>.» (Adaptation en français)*

En ayant l'esprit critique, les entraîneurs et les entraîneuses stimulent un apprentissage commun avec les athlètes. Ils les encouragent à analyser leurs expériences, leurs idées, leurs hypothèses et leurs convictions en matière de sport afin qu'ils ou elles découvrent leur propre «vérité».

*«S'engager à trouver la vérité ne signifie chercher la <Vérité>, conviction finale absolue ou raison ultime. Cela signifie plutôt chercher inlassablement les moyens que l'on emploie pour ne pas voir les choses telles qu'elles sont, et remettre continuellement en question ses théories expliquant pourquoi elles sont ainsi. Cela signifie repousser perpétuellement les limites de sa compréhension, tout comme un grand ou une grande athlète doté d'une vision périphérique extraordinaire essaie continuellement <d'élargir sa vue du terrain><sup>25</sup>.» (Adaptation en français)*

## Pouvoir et éthique en entraînement

Les entraîneurs et les entraîneuses entraînent les athlètes de différentes manières et dans diverses situations. Ils peuvent soulever des questions en conversant dans un vestiaire ou dans un couloir, en partageant des informations contenues dans un article ou un bulletin, en se servant d'un babillard et dans de nombreux autres contextes formels ou informels.

*«Nous allons commencer par bâtir une fabrique de miroirs, puis produire uniquement des miroirs au cours de la prochaine année et passer un bon moment à nous regarder dedans<sup>26</sup>.»* (Adaptation en français)

Les entraîneurs et les entraîneuses peuvent encourager les athlètes à réfléchir à leur engagement dans le sport

- en leur suggérant de tenir un journal des expériences qu'ils ou elles vivent — dans lequel ils ou elles décrivent des situations et des réactions, notent des questions, des décisions et des impressions, consignent des incidents importants et les effets qu'ils ont eus sur eux et sur les autres, élaborent des plans pour faire face à des situations difficiles et précisent des défis personnels — et en leur laissant le temps d'inscrire ces informations dans leur journal à la fin des séances d'entraînement;
- en tenant des réunions d'équipe à des moments importants, comme au début et à la fin des saisons et des compétitions, ou afin de régler des questions urgentes, des conflits et des questions d'éthique comme, par exemple, «Comment les sous-groupes favorisent ou diminuent l'esprit d'équipe?»;
- en cherchant à savoir ce que les athlètes attendent de leur engagement dans l'équipe, en leur demandant de remplir un questionnaire au début de la saison et en le réexaminant plus tard dans le courant de la saison pour voir si leur engagement dans l'équipe répond à leurs attentes;
- en créant des occasions d'apprentissage permettant aux athlètes d'explorer et de partager des idées et des opinions avec les membres d'autres équipes ou les participants ou participantes d'autres sports; par exemple, en réunissant des skieurs ou des skieuses alpins avec des coureurs ou des coureuses d'autos-série afin qu'ils se familiarisent avec la vitesse et les virages;
- en explorant les opinions personnelles à la lumière de l'expérience et du point de vue d'autres personnes, par exemple, à l'aide d'une série de questions «Que feriez-vous si...?» auxquelles les athlètes et les entraîneurs ou les entraîneuses répondent, puis en discutent.

### **L'art de poser des questions**

Poser des questions est un art qui s'acquiert avec le temps et la pratique. À titre de rappel, voici quelques conseils à l'intention des entraîneurs, des entraîneuses et des athlètes sur la manière de poser des questions et d'y répondre<sup>27</sup>. Ces conseils sont destinés à réduire les aspects inhibiteurs du déséquilibre de pouvoirs dans les discussions entre les entraîneurs ou les entraîneuses et les athlètes, et sont axés sur le «pouvoir-faculté».

- Posez des questions ouvertes, soit des questions auxquelles on peut répondre simplement par oui ou par non.

- Indiquez clairement si l'activité ou la discussion est de nature confidentielle et quelle(s) personne(s) sera(ont) informée(s) de ce qui aura été dit ou décidé.
- Commencez par des questions auxquelles il y a de fortes chances que les personnes puissent répondre, c'est-à-dire des questions portant sur des opinions ou des idées, afin que vous puissiez faire fond sur leur succès avant de passer à des questions plus difficiles.
- Débutez avec des questions à faibles risques, peu susceptibles de créer des affrontements et exigeant moins de révélations personnelles avant de passer à des questions comportant de plus grands risques.
- Quand vous animez une discussion, encouragez les participants et participantes à donner des opinions différentes, en disant, par exemple, «Écoutons un autre point de vue, afin de ne pas nous enliser dans une seule opinion» ou «Quelles autres options pouvons-nous considérer?».
- Cherchez à obtenir des réponses quand vous ne comprenez pas une question. Vous pourriez dire, par exemple, «Je ne suis pas certain ou certaine d'avoir très bien compris, pourrais-tu me donner un exemple?» ou «Continue. Il me faut plus d'information pour comprendre ce que tu dis».
- Faites une transition ou un enchaînement quand vous abordez des questions délicates. Par exemple, «Une des premières caractéristiques données dans la description d'équipes saines qui fonctionnent bien est la présence de conflits entre les membres des équipes. Par conséquent, aujourd'hui, je veux discuter des domaines dans lesquels nous parvenons à régler les conflits et ceux où nous avons plus de difficulté. Commençons. Quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit pour décrire la manière dont nous réglons les conflits en équipe?»
- Employez un langage qui met les athlètes à l'aise.
- Faites attention au stade de développement des athlètes quand vous posez des questions. Quel est le niveau de maturité de cet ou de cette athlète? Quels sont ses buts?
- Appuyez les personnes qui, autour de vous, posent des questions réfléchies, en disant, par exemple, «Bonne question» ou «Ce sont des questions importantes — si elles nous mettent mal à l'aise, c'est probablement un indice que nous devrions y réfléchir».
- Posez des questions permettant de connaître la position des athlètes sur le sujet discuté. Par exemple, «Qu'est-ce que ça signifie à vos yeux?», «Cette mesure vous semble-t-elle sage?» ou «À quel point, cette question est-elle importante pour vous?».

### **Questions à poser au début de la saison**

Au début de la saison, les entraîneurs et les entraîneuses ont une occasion sans pareille de fixer les normes qui régiront leur interaction avec les athlètes. Poser des questions et bien écouter les réponses données sont d'excellents moyens de prendre un bon départ. Ces questions peuvent être posées au cours de discussions en petits groupes, d'entrevues, de réunions de l'équipe, de conversations informelles ou dans des questionnaires — choisissez la solution qui convient le mieux à la situation.

### **Questions à l'intention des athlètes**

- Nommez une habileté que vous possédez bien dans ce sport.
- Nommez une habileté que vous aimeriez améliorer dans ce sport.
- Qu'est-ce que vous préférez dans les séances d'entraînement?
- Qu'est-ce que vous aimez le moins dans les séances d'entraînement?
- Qu'est-ce que vous préférez dans les compétitions?
- Qu'est-ce que vous aimez le moins dans les compétitions?
- Quel est votre plus grand but dans la pratique de ce sport?
- Comment décririez-vous l'appui de votre famille en ce qui a trait à la pratique de ce sport?
- Nommez une chose que les autres membres de l'équipe ne savent probablement pas à votre sujet (que vous n'auriez aucune inquiétude à ce qu'ils ou elles en prennent connaissance).
- Quels sont vos modèles de comportement dans le sport? Pourquoi ces personnes sont-elles des modèles de comportement pour vous?
- Que faites-vous pendant vos moments de loisir?

### **Questions à l'intention d'une équipe**

- Quelle contribution pouvez-vous apporter à cette équipe?
- Qu'aimeriez-vous obtenir de cette équipe?
- Si vous entraîniez cette équipe, quelle règle vous assureriez-vous que tout le monde suive?
- En dehors de ce sport, quelles autres activités pratiquez-vous pendant une semaine moyenne? Combien de temps et d'énergie consacrez-vous à ce club? Pouvez-vous engager suffisamment de temps dans ce club pour donner votre pleine mesure? Vos autres activités vous aident-elles au niveau des types d'entraînement et des compétitions qu'impose ce sport?

- Les gens parlent souvent des droits et des responsabilités des athlètes et des entraîneurs ou des entraîneuses. Selon vous, quels sont les droits des athlètes en tant que membres d'une équipe? À votre avis, quels sont les droits des entraîneurs ou des entraîneuses en tant que leaders d'une équipe? D'après vous, quelles sont les responsabilités des athlètes en tant que membres d'une équipe? Selon vous, quelles sont les responsabilités des entraîneurs ou des entraîneuses en tant que leaders d'une équipe?
- Les limites sont des lignes de démarcation qui permettent d'avoir des rapports sains et sans danger. Ces limites peuvent être d'ordre physique, psychologique, social ou sexuel. Elles définissent ce que les entraîneurs ou les entraîneuses peuvent et ne peuvent pas faire dans le cadre de leurs rapports avec les athlètes. Quelles limites voulez-vous que nous établissions dans les rapports entre les entraîneurs ou les entraîneuses et les athlètes au sein de cette équipe?

### **Questions sur l'entraînement**

- Quelles sont les trois premières habiletés que vous voulez qu'un entraîneur ou une entraîneuse possède?
- Quelles sont les trois premières caractéristiques que vous voulez trouver chez un entraîneur ou une entraîneuse?
- Si vous entraîniez cette équipe, comment vous assureriez-vous que tout le monde soit traité équitablement?
- Si vous rédigez un code d'éthique à l'intention des entraîneurs et des entraîneuses, quelles seraient les trois principales priorités que vous incluriez dans ce code?
- Quelles sont les trois règles auxquelles, si vous entraîniez cette équipe, vous voudriez absolument que tous ou toutes les membres de l'équipe se conforment?
- Nommez un ou une leader que vous admirez. Quelles caractéristiques remarquables possède ce ou cette leader?

### **Questions générales**

- Songez à la fin de la saison. Qu'est-ce qui ferait de cette saison une saison réussie à vos yeux?
- Quelle est la meilleure chose qui pourrait vous arriver cette année en tant que membre de cette équipe?
- Quelle est la pire chose qui pourrait vous arriver cette année en tant que membre de cette équipe?
- Que signifie pour vous l'expression «esprit sportif»?
- Sur le plan physique, quels sont vos points forts dans ce sport?
- Sur le plan psychologique, quels sont vos points forts dans ce sport?

## Pouvoir et éthique en entraînement

- Sur le plan physique, quels sont vos points faibles dans ce sport?
- Sur le plan psychologique, quels sont vos points faibles dans ce sport?
- Comment décririez-vous votre alimentation?
- Êtes-vous satisfait ou satisfaite de votre niveau actuel de condition physique?
- Depuis combien de temps pratiquez-vous ce sport?
- Pendant combien de temps avez-vous l'intention de pratiquer ce sport?
- Souhaiteriez-vous entraîner un jour des athlètes de ce sport? Pourquoi ou pourquoi pas?

### **Questions destinées au journal personnel des athlètes**

Tenir un journal personnel pendant la saison peut inciter les athlètes à réfléchir et à faire preuve de discernement. En plus de leur comptes rendus quotidiens, ils ou elles auront avantage à réfléchir aux questions suivantes :

- Nommez une bonne chose qui est arrivée aujourd'hui.
- Nommez une moins bonne chose qui est arrivée aujourd'hui.
- En vous basant sur une échelle de 1 à 5 (1 = médiocre, 5 = excellente), comment décririez-vous la journée d'aujourd'hui? Qu'est-ce qui vous a fait choisir ce chiffre? Est-ce le chiffre que vous choisissez habituellement pour décrire vos journées ou bien changez-vous de chiffre selon les journées? Voulez-vous que ce chiffre augmente pour la journée de demain? Que pourriez-vous faire afin que ce chiffre augmente pour la journée de demain?
- Quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit pour décrire comment vous vous êtes senti ou sentie physiquement aujourd'hui?
- Quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit pour décrire votre état émotionnel d'aujourd'hui?
- Nommez un fait qui s'est détaché des autres à vos yeux pendant la séance d'entraînement d'aujourd'hui.
- Si vous pouviez changer un fait de la séance d'exercices d'aujourd'hui, lequel choisiriez-vous?
- Sur quel(s) point(s) allez-vous concentrer votre attention au cours des trois prochaines séances d'entraînement?
- À quoi pensiez-vous pendant la séance d'entraînement d'aujourd'hui? Vos pensées vous ont-elles aidé ou aidée à participer et à vous concentrer, ou vous ont-elles empêché ou empêchée de le faire?
- Nommez une chose que vous pourriez apprendre d'un ou d'une athlète de l'équipe. Comment allez-vous l'apprendre?

- À votre avis, qu'y a-t-il d'amusant à s'entraîner?
- Que pourriez-vous faire pour rendre l'entraînement plus agréable? Pour vous? Pour toute l'équipe?
- Dans quelle mesure, réussissons-nous à maintenir des limites saines en tant qu'équipe?
- Voyez-vous apparaître des problèmes d'éthique?

### **Questions à poser à la fin de la saison**

L'examen à posteriori mène à une réflexion complète. Les questions suivantes incitent à faire un examen complet à posteriori.

### **Questions à l'intention des athlètes**

- Qu'avez-vous préféré dans le fait d'avoir fait partie de cette équipe?
- Qu'avez-vous le moins aimé dans le fait d'avoir fait partie de cette équipe?
- Quels avantages vous a procurés le fait de faire partie de cette équipe?
- Qu'avez-vous apporté à l'équipe?
- Quels étaient vos buts au début de la saison?
- Dans quelle mesure avez-vous réussi à atteindre ces objectifs?
- Vous sentez-vous différent ou différente en tant qu'athlète après avoir passé cette saison avec nous?

### **Questions à l'intention d'une équipe**

- À votre avis, dans quel domaine cette équipe a-t-elle le plus brillé?
- Selon vous, dans quel domaine cette équipe a-t-elle le moins brillé?
- Comment vos coéquipiers ou coéquipières ont-ils enrichi votre expérience cette saison? Qu'ont-ils fait pour vous aider à avoir une saison agréable et réussie et pour vous empêcher d'avoir une telle saison?

### **Questions sur l'entraînement**

- Si vous entraîniez cette équipe l'an prochain, que changeriez-vous?
- Si vous entraîniez cette équipe l'an prochain, qu'est-ce que vous ne changeriez pas?
- Si c'était vous qui aviez entraîné cette équipe cette saison et si vous faisiez une rétrospective de la saison, quel changement aurait fait une grande différence dans votre équipe?

## Pouvoir et éthique en entraînement

- Après avoir fait partie de l'équipe pendant toute une saison, quelles sont, à votre avis, les valeurs principales et les convictions profondes de l'entraîneur ou de l'entraîneuse?

### **Questions générales**

- Quelles influences externes ont eu un effet négatif sur votre expérience cette saison?
- Quelles influences externes ont eu un effet positif sur votre expérience cette saison?
- Dans votre esprit, qu'est-ce qui ressort le plus de cette saison?
- Si deux de vos meilleurs amis ou amies se joignaient au club l'an prochain, quels conseils leur donneriez-vous pour qu'ils aient une saison agréable et réussie?
- En ce qui a trait à votre engagement avec le club, quelles activités vous ont paru les plus amusantes? Qu'est-ce qui les a rendues amusantes? Comment pouvez-vous vous assurer d'avoir du plaisir dans toutes vos futures activités sportives?
- En vertu de votre expérience de cette saison, veuillez évaluer quelle est l'importance des caractéristiques suivantes si on veut s'assurer que les athlètes aient une saison réussie dans ce sport. Veuillez ajouter vos propres caractéristiques dans l'espace fourni à cette fin. Veuillez inscrire un chiffre à côté de chaque énoncé pour classer ces caractéristiques par ordre d'importance.

- Conditionnement physique
- Motivation personnelle
- Habiletés sportives physiques
- Habiletés de stratégie mentale
- Capacité de collaborer avec les autres membres de l'équipe
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Questions à poser à la fin de la carrière d'un athlète ou d'une athlète

Le sport est une grande source d'apprentissage pour les athlètes, les entraîneurs et les entraîneuses. Il peut être dans l'intérêt de tous et de toutes de partager les connaissances qu'ils acquièrent et de les transmettre aux futurs participants et participantes.

Certaines organisations appellent les discussions comprenant des questions comme les suivantes des «entrevues de départ» et les jugent comme étant des sources d'information et d'inspiration précieuses pour les personnes qui restent.

- Que recherchez-vous quand vous avez commencé à pratiquer ce sport? Avez-vous trouvé ce que vous recherchiez? La pratique de ce sport a-t-elle changé ce que vous recherchez?
- Quels éléments positifs vous a apportés la pratique de ce sport?
- Quels éléments négatifs vous a apportés la pratique de ce sport?
- Si vous pouviez modifier une chose que vous avez faite pendant que vous pratiquiez ce sport, quelle serait-elle?
- La pratique de ce sport vous a-t-elle permis de vivre une expérience que vous aimeriez revivre?
- Avez-vous des regrets d'avoir pratiqué ce sport? Quelles choses avez-vous faites que vous auriez pu faire différemment? Ressentez-vous de l'animosité envers des membres de l'équipe? Éprouvez-vous le besoin d'avoir une dernière conversation avec des membres de l'équipe au sujet de faits qui se sont produits?
- Quels ont été les points saillants de votre expérience d'athlète dans ce sport?
- Qu'avez-vous appris sur vous en pratiquant ce sport?
- Qu'avez-vous appris sur l'entraînement en pratiquant ce sport?
- Dans l'ensemble, en vous basant sur une échelle de 1 à 6 (1 = négative, 6 = très positive), veuillez décrire votre expérience en tant qu'athlète dans ce sport. Veuillez expliquer les raisons de votre choix.
- En songeant aux autres personnes que vous avez eues pour entraîneurs ou entraîneuses, veuillez en choisir une qui était particulièrement efficace. Qu'est-ce qui la rendait efficace?
- En songeant à tous ou à toutes les athlètes que vous avez connus en pratiquant ce sport, choisissez-en un ou une que vous admirez particulièrement. Qu'est-ce qui le ou la rendait admirable?
- Avez-vous choisi vous-même de pratiquer ce sport ou une autre personne vous a-t-elle fortement motivé ou motivée à le pratiquer?

## Pouvoir et éthique en entraînement

- Votre expérience du sport vous a-t-elle enseigné quelque chose que vous pouvez appliquer à d'autres situations?
- Les athlètes subissent de nombreuses pressions dans le contexte du sport. Veuillez décrire une pression positive et une pression négative que vous avez subies.
- Si vous aviez un ou une enfant qui voulait pratiquer ce sport, qu'examineriez-vous avant de l'inscrire?
- Si vous élaboriez un programme de formation à l'intention des entraîneurs et des entraîneuses, quels types de cours vous sembleraient les plus importants?

La première étape à franchir pour développer l'esprit critique consiste à poser des questions plus réfléchies... une habileté essentielle au bon emploi du pouvoir. Comment pourriez-vous tirer parti des réponses des athlètes pour améliorer la manière dont vous exercez vos fonctions d'entraîneur ou d'entraîneuse.

### .. En pensant et en agissant de manière conforme à l'éthique

La prise de bonnes ou de mauvaises décisions dépend des valeurs et de l'éthique des personnes qui les prennent. Nous avons tous et toutes des valeurs sur lesquelles nous fondons nos jugements — il revient aux entraîneurs et aux entraîneuses de s'efforcer d'avoir de meilleures valeurs et des normes plus élevées en matière d'éthique<sup>28</sup>.

Valeurs	Éthique
Une valeur est une idée profonde de ce qui est estimable, quelque chose que l'on gagne à avoir ou auquel il vaut la peine de croire. Par exemple, la victoire est une valeur dans le contexte du sport de compétition. C'est quelque chose que les entraîneurs, les entraîneuses et les athlètes considèrent important; une médaille d'or est une chose qu'il vaut la peine d'avoir. Les valeurs sont importantes : elles motivent ce que nous faisons.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elle a pour objet ou concerne la moralité ou la science de la morale.</li><li>2. Elle a pour objet la science de la morale ou les points qui s'y rapportent.</li><li>3. C'est la conformité aux principes moraux, à ce qui est moralement accepté et honorable. C'est aussi la conformité à la déontologie d'une profession<sup>29</sup>.</li></ol>

Il est facile de penser et d'agir de manière conforme à l'éthique quand on sait ce qui est bien, ce que l'on veut et pourquoi on le veut, quand la situation est claire et qu'il n'y a pas grand chose en jeu. Toutefois, on ne se trouve pas toujours dans des situations faciles.

- Agir conformément à l'éthique impose souvent des choix difficiles, tels que sélectionner les membres d'une équipe quand le bon choix n'est pas évident ou trouver l'équilibre entre le bien des athlètes et les exigences d'un calendrier de compétitions.
- Certaines situations peuvent être complexes, confuses, et une personne peut changer de façon de voir en prenant connaissance du point de vue de quelqu'un d'autre.
- Le haut niveau d'engagement et les récompenses qu'exige le sport de compétition augmentent les enjeux pour toutes les personnes concernées.

Pouvoir penser et agir de manière conforme à l'éthique est une habileté de leadership importante et complexe. Les entraîneurs et les entraîneuses chez qui cette habileté est devenue une seconde nature se servent bien du pouvoir dans leurs rapports avec les athlètes. Il n'y a pas de contradiction entre ce qu'ils pensent, ce qu'ils disent et ce qu'ils font.

## Pouvoir et éthique en entraînement

Les énoncés suivants (présentés dans les cases en gris) sont des postulats qu'il faut absolument suivre pour penser et agir de manière conforme à l'éthique. Les questions qui les suivent guident le lecteur ou la lectrice en l'invitant à réfléchir.

### Vivre en observant la règle

**Penser et agir de manière conforme à l'éthique sont des actions fondées sur une variante ou une extension de la règle d'or.**

*«Si on agit de manière conforme à l'éthique, on traite les autres avec respect; pour ce faire, il faut les traiter comme des personnes. On doit considérer les autres comme soi-même. Par conséquent, pour traiter les autres comme soi-même, on doit les traiter comme on voudrait ou on s'attendrait à être traité dans les mêmes circonstances<sup>30</sup>.» (Adaptation en français)*

- Imaginez que vous soyez un ou une athlète. Quelles seraient vos trois priorités principales en ce qui a trait à la manière dont vous aimeriez qu'un entraîneur ou une entraîneure vous traite?

---

- Ces priorités correspondent-elles à l'idée que vous avez, en tant qu'entraîneur ou entraîneure, des rapports que les entraîneurs et les entraîneures ont généralement avec les athlètes?

---

---

- En tant qu'entraîneur ou entraîneure, traitez-vous les athlètes ainsi? Veuillez fournir une explication.

---

---

*«C'est à la première étape qu'une personne enfreint la règle. C'est celle qui compte — après, c'est de plus en plus facile et l'éthique a de moins en moins de signification<sup>31</sup>.» (Adaptation en français)*

### Assumer le leadership

**Les questions d'éthique exigent du leadership. Il existe aujourd'hui une tendance consistant à faire découvrir aux gens leurs propres valeurs au nom de la liberté personnelle. À l'heure actuelle, nos plus grandes institutions sont discréditées, et l'expérience et la sagesse de nos aînés et de nos aînées sont minimisées — nous agissons souvent sans chercher à savoir comment des entraîneurs ou des entraîneuses plus expérimentés agiraient.**

*«... Le premier combat contre le mal revient pour les gens à prendre seuls et en toute liberté la décision de vouer leur vie à un but conforme à l'éthique, à avoir des valeurs morales et à faire des choix conformes à l'éthique. On choisit ce mode de vie parce qu'il est conforme à la morale, et non pour être récompensé ou éviter d'être puni. L'attitude la plus noble en matière d'éthique consiste pour une personne à créer, au risque d'être totalement isolée, une atmosphère civilisée et conforme à l'éthique en choisissant d'être juste, équitable, morale et convenable<sup>32</sup>.» (Adaptation en français)*

- Veuillez songer à un entraîneur ou à une entraîneuse expérimenté que vous jugez comme étant un ou une leader dans le sport. Quelle est sa position sur une question importante dans le sport?

---

---

- Quelle votre position sur cette même question?

---

---

- Quelles occasions avez-vous d'exprimer vos opinions sur des questions dans le sport?

---

---

## Pouvoir et éthique en entraînement

- Comment tireriez-vous parti de ces occasions pour assumer un leadership réfléchi et conforme à l'éthique?

---

---

---

**«Le leadership, c'est plus qu'un phénomène individuel. C'est quelque chose qui est incrusté dans la vie et la culture des gens... Pour être un ou une leader, il faut commencer par se guider soi-même<sup>33</sup>.» (Adaptation en français)**

- Il revient à chacun et à chacune d'entre nous d'assumer la responsabilité du leadership. Des pratiques saines et conformes à l'éthique commencent par les actions que l'on fait dans l'exercice de ses fonctions en entraînement. Veuillez donner deux exemples précis de la manière dont vous assumez un leadership conforme à l'éthique auprès des athlètes.

---

---

- Dans quelles situations précises avez-vous eu la sensation d'agir de manière conforme à l'éthique?

---

---

- Dans quelles situations précises avez-vous eu la sensation d'être mal à l'aise et voulu agir en vous conformant à de meilleures valeurs?

---

---

- Vous est-il arrivé de n'être pas d'accord sur une question d'éthique avec vos collègues, vos employeurs, ou d'autres personnes en position d'influence dans le sport? Comment avez-vous fait face à la situation?

---

---

---

### Éclaircir ses valeurs

**Une valeur est une idée profonde de ce qui est estimable, quelque chose que l'on gagne à avoir ou auquel il vaut la peine de croire. On peut considérer qu'il existe un continuum de l'affichage des valeurs à leur mise en application. Les valeurs que l'on affiche sont des valeurs dont on parle, mais que l'on n'observe pas toujours dans ses agissements. Les valeurs que l'on met en application sont celles que l'on observe dans ses agissements quotidiens. On affiche souvent ses valeurs, comme des notes sur un babillard, avant de les mettre en application.**

Les décisions conformes à l'éthique peuvent être motivées par différentes raisons : des préoccupations personnelles, le respect envers la communauté du sport et à l'égard de ses normes de jugement, le souci des autres, l'exclusion de ceux et de celles qui passent outre ou menacent les normes de la communauté, etc. Comprendre ses valeurs et comment elles motivent et guident ses actions est en fin de compte un processus mystérieux<sup>34</sup>.

*«Ma philosophie de l'entraînement revient à rendre les athlètes plus mûres et capables de s'entraîner elles-mêmes afin qu'elles ne dépendent pas autant de moi<sup>35</sup>.»* (Adaptation en français)

Veillez songer aux valeurs les plus importantes auxquelles vous tenez (que vous affichez) en tant qu'entraîneur ou entraîneuse. Par exemple, vous pourriez dire à vos athlètes qu'il est important à vos yeux qu'ils ou elles deviennent autonomes. Dans cet exemple-là, vous afficheriez la valeur de l'autonomie.





## Niveaux des valeurs

«Il existe différents niveaux de valeurs. Du plus haut au plus bas, ces niveaux sont les suivants : les principes, les valeurs fondées sur les conséquences, les valeurs fondées sur le consensus et les valeurs fondées sur les préférences<sup>36</sup>.»  
(Adaptation en français)

---

### Niveau

---

<b>1</b>	Les <b>valeurs élevées au rang de principes</b> sont des valeurs basées sur l'éthique — une chose est bien parce qu'elle est convenable, morale, parce que c'est une obligation à remplir ou simplement parce que c'est quelque chose qui doit être fait. À ce niveau-là, les valeurs sont souvent mises sous forme de déclarations de principes, de code d'éthique ou de systèmes religieux. Les valeurs élevées au rang de principes s'appuient sur une forte conviction de ce qui est bien. Avoir de tels principes peut signifier refuser de suivre l'opinion de la majorité ou faire une chose jugée rationnelle. Par exemple, la plupart des entraîneurs et des entraîneuses considèrent la sécurité des athlètes comme un principe.	<b>Disposition</b>
<b>2a</b>	Les <b>valeurs fondées sur les conséquences</b> s'appuient sur une analyse rationnelle des résultats ou des conséquences. Une chose est bien si, à la suite d'une analyse raisonnable, les résultats sont désirables. Ainsi, de nombreuses pratiques sont justifiées dans le sport par le fait qu'elles permettent de former des gagnants ou des gagnantes. Par exemple, «Cet entraîneur ou cette entraîneuse doit savoir comment s'y prendre — regarde tous les médaillés ou toutes les médaillées qu'il ou elle a formés».	<b>Pensée</b>
<b>2b</b>	Les <b>valeurs fondées sur le consensus</b> s'appuient sur l'opinion ou les actions de la majorité. Une chose est estimable parce qu'elle est acceptée ou désirée par la plupart des gens. Par exemple, le langage et les pratiques des entraîneurs et des entraîneuses tendent à refléter un consensus social croissant en faveur de l'équité homme-femme.	
<b>3</b>	Les <b>valeurs fondées sur les préférences</b> s'appuient sur ce qu'une personne juge agréable ou plaisant — une chose est bien, tout simplement parce qu'une personne l'aime ou la préfère à une autre. Les valeurs fondées sur les préférences sont très personnelles et s'appuient sur des impressions. Les choses que les gens désirent à ce niveau consistent principalement à les satisfaire. Par exemple, «Elle préfère le soccer à la danse» ou «Il préfère s'entraîner avant qu'après sa journée d'école».	<b>Impression</b>

---

## Troisième unité – Le bon emploi du pouvoir

On peut tenir à une valeur à n'importe quel niveau. Il n'est pas toujours aisé de déterminer le niveau d'une valeur précise. Par exemple, le respect des gens peut s'appuyer sur

- un principe ou la règle d'or,
- un raisonnement ou les normes d'un groupe (valeur fondée sur une conséquence ou un consensus),
- la préférence du respect au manque de respect (valeur fondée sur une préférence).

Pour déterminer à quel niveau se situent ses valeurs, il faut se livrer à une réflexion critique, honnête, personnelle et subjective.

Veillez passer en revue les trois valeurs les plus importantes en entraînement que vous avez énumérées à la page 78. À quel niveau se situe chacune de ces valeurs dans votre cas?

Valeurs

Veillez en indiquer le niveau

---

---

---

---

---

---

Veillez songer à d'autres pratiques importantes qui dirigent vos activités quotidiennes d'entraîneur ou d'entraîneure, les règles des tournois, les raisons justifiant l'horaire des séances d'entraînement et les routines d'entraînement, les politiques d'équité homme-femme et les stratégies d'équipe. Sur des valeurs de quel niveau ces pratiques s'appuient-elles?

Pratiques de base

Niveau

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pouvoir et éthique en entraînement

---

- Certaines de ces pratiques s'appuient-elles davantage sur vos préférences personnelles que des valeurs de niveaux supérieurs? Dans l'affirmative, lesquelles?

---

---

---

### Soulever ou éviter les questions d'éthique

**Il n'est pas nécessaire d'élever toutes les questions au niveau des principes, soit au niveau des principes et des normes déontologiques décrits dans le Code des entraîneurs et des entraîneuses de l'ACEP. Par contre, les gens ont naturellement tendance à éviter les questions d'éthique. Cette affirmation s'applique autant aux entraîneurs et aux entraîneuses qu'aux autres personnes dans le milieu du sport.**

Les entraîneurs, les entraîneuses et les autres personnes qui composent le milieu du sport doivent savoir quand soulever des questions d'éthique, quand les diffuser et quand passer outre — savoir cela constitue une partie de l'art d'assumer un leadership moral. Les conflits de valeurs élevées au rang de principes sont difficiles, sinon impossibles, à résoudre. C'est ce qu'on appelle un dilemme moral.

*«Les plus grandes questions d'éthique n'ont pas de bonnes ni de mauvaises solutions. Elles ne se tranchent pas noir sur blanc, mais se fondent dans des tons de gris. Chaque choix à un prix. C'est ainsi que se définit un dilemme moral. Non seulement n'y a-t-il ni de bonnes ni de mauvaises solutions à cette sorte de dilemme mais, en toute bonne foi, les entraîneurs et les entraîneuses ne s'entendent pas sur la solution la moins mauvaise<sup>37</sup>.»*  
(Adaptation en français)

Veillez songer aux questions d'éthique auxquelles vous êtes confronté ou confrontée quotidiennement en entraînement. Citons, à titre d'exemple, le cas d'un entraîneur ou d'une entraîneuse qui se demande sérieusement si le joueur ou la joueuse étoile de l'équipe qu'il ou elle entraîne prend des stéroïdes. Il reste une seule partie à jouer à la fin d'une saison couronnée de succès et cet ou cette athlète va recevoir son diplôme à la fin de l'année — l'entraîneur ou l'entraîneuse hésite beaucoup entre affronter la question ou tout oublier.

## Troisième unité – Le bon emploi du pouvoir

- Veuillez décrire une de ces questions.

---

---

- Parmi les valeurs auxquelles vous tenez en tant que principes, lesquelles peuvent vous aider à résoudre cette question d'éthique?

---

---

- Quelles autres questions d'éthique êtes-vous disposé ou disposée à soulever? Quand?

---

---

- Quelles questions d'éthique essayez-vous de diffuser, c.-à-d. de régler à un niveau inférieur? Quand?

---

---

- Quelles questions d'éthique choisissez-vous de passer outre? Quand?

---

---

### Bâtir une communauté

**Il existe un besoin de constituer une communauté responsable en matière d'éthique. En réfléchissant à leurs valeurs et en agissant de manière conforme à l'éthique, les entraîneurs et les entraîneuses bâtissent, dans le milieu du sport, leur propre communauté avec d'autres personnes avec lesquelles ils peuvent s'entendre sur les normes du bien.**

Une des responsabilités d'un bon ou d'une bonne membre d'une communauté consiste à agir de manière conforme à l'éthique. Il lui revient aussi de faire le nécessaire pour bâtir une communauté. Ceci est particulièrement important dans le domaine de l'entraînement, en raison de la nature compétitive du sport et de la tendance qui s'y rattache de considérer les autres comme des adversaires. Un entraîneur ou une entraîneuse qui agit seul contre toute résistance est jugé par certaines personnes comme un héros ou une héroïne et par d'autres comme un traître ou une traîtresse.

- Vous considérez-vous comme un ou une membre de la communauté des entraîneurs et des entraîneuses?

Oui  Non  Veuillez fournir une explication.

---

---

- Que faites-vous ou que pourriez-vous faire pour bâtir une communauté responsable en matière d'éthique dans le milieu du sport?

---

---

**La responsabilité en matière d'éthique met en jeu la capacité de répondre aux idées et aux préoccupations des autres, de composer avec, puis d'agir en fonction des points sur lesquels on s'est entendu avec ces personnes.**

Les entraîneurs et les entraîneuses doivent raisonner ensemble pour s'entendre. Cela exige qu'ils soient profondément conscients de la situation des autres, qu'ils se soucient de tout ce qui est en jeu et qu'ils puissent composer avec différentes opinions.

Dans la pratique, la mise en application d'un code d'éthique implique une disposition et une aptitude à s'engager dans la vie des autres personnes dans le milieu du sport. La réflexion sur l'éthique se fait par rapport aux autres. Il vous faut donc parler avec les autres, écouter leurs points de vue et songer à leurs intérêts dans l'ensemble de la situation.

- Discutez-vous de vos préoccupations d'ordre d'éthique avec d'autres personnes dans le contexte de votre sport?

---

---

- À quelle fréquence vous arrive-t-il d'écouter les préoccupations des autres en matière d'éthique dans le sport et d'agir en fonction de ces préoccupations?

---

---

### Apprendre ce qui est acceptable

**Pour faire des choix conformes à l'éthique et poser des actes responsables dans le sport, les entraîneurs et les entraîneuses doivent au préalable avoir accès à l'information et aux discussions ayant trait aux situations dans lesquelles ils doivent agir.**

Pour être tenus responsables, les entraîneurs et les entraîneuses doivent connaître et comprendre les normes culturelles de leur sport et la manière dont elles évoluent. Par exemple, il existe des manières acceptées d'organiser et de diriger les séances d'entraînement et les compétitions. Apprendre ce qui est acceptable et s'en accommoder est un processus continu.

## Pouvoir et éthique en entraînement

Le bien d'une action est quelque chose que l'on apprend en réfléchissant à ces normes et aux expériences que l'on a vécues avec les autres ou dans un environnement régi par de meilleures valeurs. Il revient donc aux entraîneurs et aux entraîneuses de s'exercer à suivre un code d'éthique comme ils exercent leurs habiletés d'entraînement.

- Dans quelle mesure comprenez-vous les pratiques acceptées dans votre sport? Êtes-vous toujours d'accord avec ces pratiques? Pourquoi? Pourquoi pas?

---

---

- À quelle fréquence vous arrive-t-il de réfléchir consciemment à l'aspect éthique de vos actions?

---

---

- Vous est-il possible d'aider les autres à développer le sens de l'éthique en créant des occasions de discuter de préoccupations d'ordre d'éthique?

---

---

### **Avoir l'impression de contrôler ce que l'on fait**

**Pour changer sa façon d'agir, on doit penser que l'on contrôle d'une certaine façon ce que l'on fait.**

On a plus tendance à agir de manière conforme à l'éthique si l'on juge que l'on exerce un certain contrôle ou que l'on assume une certaine responsabilité dans les situations donnant lieu à des activités suspectes. Par exemple, les entraîneurs et les entraîneuses qui ont la sensation d'être entraînés dans des activités suspectes, telles que encourager les bagarres au hockey ou donner à des joueurs de rugby la directive de blesser délibérément un adversaire «parce que c'est comme ça qu'on joue au rugby», ont moins tendance à changer que les entraîneurs et les entraîneuses qui ne se sentent pas obligés de faire ce que font les autres.

- Quelles activités acceptées dans votre sport peuvent être suspectes?

---

---

- En tant qu'entraîneur ou entraîneuse, dans quelles situations mettant en jeu des activités suspectes avez-vous eu l'impression d'avoir un certain contrôle (d'en être responsable), ou bien de n'avoir aucun contrôle (de ne pas en être responsable)?

---

---

- Cette impression de contrôle (d'être responsable) ou bien d'absence de contrôle (de ne pas être responsable) a-t-elle influencé ce que vous avez fait dans ces situations?

Oui  Non  Veuillez fournir une explication.

---

---

### Changer

**«Il est très difficile d'apporter des changements considérables et permanents aux caractéristiques ou au style de base d'une personne... Les directeurs et directrices peuvent aider les employés et les employées à identifier leurs lacunes ou des traits de caractère profondément enracinés, dont ceux qui leur sont défavorables. Ils peuvent ensuite les aider à trouver au moins un appui — soit une personne qui les aidera à rester dans la bonne voie — et à y recourir<sup>38</sup>.» (Adaptation en français)**

Avoir un appui, soit un entraîneur ou une entraîneuse qui vous sert de guide, aide à changer de comportement. En premier lieu, vous devez identifier ce que vous voulez changer. En deuxième lieu, il vous faut trouver un ou une collègue qui pourra être votre appui en vous encourageant à continuer de vous concentrer sur ces changements. En troisième lieu, vous devez aborder le sujet avec cette personne et l'engager dans le processus qui vous permettra de changer<sup>39</sup>.» (Adaptation en français)

## Pouvoir et éthique en entraînement

- Première étape : veuillez revoir les réponses que vous avez données aux questions de cette section. Quelles sont vos deux priorités principales en matière de changement?

---

---

---

- Deuxième étape : parmi vos collègues, quelle est selon vous la personne qui se soucie le plus de votre bien (une personne qui vous connaît bien et qui comprendra ce que vous voulez faire pour devenir plus efficace)?

---

---

---

- Troisième étape : quand allez-vous dire à cette personne que vous voulez travailler avec elle pour changer? Comment allez-vous travailler avec cette personne qui vous appuiera pendant tout le processus de changement? Veuillez préciser comment cette personne pourra vous appuyer.

---

---

---

### .. En suivant un code d'éthique

Le *Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses*<sup>40</sup> de l'Association canadienne des entraîneurs professionnels (ACEP) est un guide qui aide à penser et à agir de manière conforme à l'éthique. Dans la présente section, nous vous donnons un contexte et un processus en quatre étapes, destiné à appliquer ce code à des situations dans le milieu du sport. C'est un guide qui permet aux entraîneurs et aux entraîneuses d'améliorer leurs valeurs — des valeurs qui soutiennent le bon emploi du pouvoir dans le sport.

Même s'il arrive que la prise de décisions conformes à l'éthique soit simple et aisée, c'est souvent une chose complexe et difficile à faire. Dans un cas comme dans l'autre, vous pouvez suivre les quatre étapes de base suivantes :

1. compréhension de la situation,
2. choix de principes et de mots-clés,
3. mise en application du code,
4. résolution des dilemmes.

Quand la situation est simple, suivez ces quatre étapes pour revoir et confirmer votre jugement original. Quand la situation est plus compliquée et que des principes d'éthique s'opposent, guidez votre réflexion en suivant ces quatre étapes.

#### 1. Compréhension de la situation

Allez directement où se situe l'action — dans la réalité de la vie des gens. Veuillez vous servir du tableau présenté à la page suivante pour répondre aux questions ci-après.

**Que s'est-il passé?** Veuillez décrire en abrégé la situation telle que vous la comprenez, c'est-à-dire le cadre, l'incident qui s'est produit, les personnes concernées, ce qui est arrivé, etc. Puis, veuillez décrire la situation telle qu'une autre personne la comprend — un point de vue dont vous devrez tenir compte en arrivant à une décision au sujet de cette situation. Pour décrire avec précision le point de vue d'une autre personne, il faut lui poser des questions, écouter ses réponses avec attention et parler de la situation le plus clairement possible — sinon vous risquez de prendre pour acquis des choses qui envenimeront le conflit. Dans la mesure du possible, vérifiez par recoupement l'exactitude de l'information obtenue. Bien qu'il y ait seulement de la place pour le point de vue de deux personnes dans le formulaire présenté à la page suivante, il est important de regrouper tous les points de vue nécessaires.

**Y a-t-il d'autres renseignements pertinents?** Veuillez noter tous les autres renseignements pertinents qui peuvent vous aider à comprendre ce qui s'est passé, c'est-à-dire des incidents précédents liés à l'incident qui vient de se produire, les antécédents des personnes concernées, les lignes directrices des politiques, les règlements du sport et les pratiques acceptées dans le sport.

## Pouvoir et éthique en entraînement

**Quelles sont les émotions associées à l'incident?** Qu'ont ressenti les personnes concernées quand l'incident s'est produit? Que ressentent-elles maintenant? Pensent-elles qu'elles ont eu de bonnes raisons d'agir ainsi? Ont-elles l'impression qu'on a mal agi envers elles? Se sentent-elles satisfaites, en colère, blessées ou trahies?

**Quels étaient les buts visés dans cette situation?** Qu'est-ce que les personnes concernées espèrent obtenir en agissant ainsi?

	Première personne	Deuxième personne
<b>Que s'est-il passé?</b>		
<b>Autres renseignements pertinents?</b>		
<b>Émotions associées à l'incident?</b>		
<b>Buts visés dans cette situation?</b>		

### 2. Choix de principes et de mots-clés

Un comportement conforme à l'éthique s'appuie sur des principes et des normes déontologiques et sur ce que font les gens dans des situations précises.

**Normes déontologiques pertinentes** — Veuillez revoir la manière dont vous comprenez la situation et parcourir le tableau de mots-clés présentés ci-après. Ce tableau résume le *Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses* de l'ACEP. Veuillez encercler les normes déontologiques qui s'appliquent à cette situation. À cette étape de l'analyse, il est important de mettre en évidence toutes les normes qui s'y rapportent. Veuillez consulter ce code pour obtenir de plus amples renseignements sur chaque mot clé.

<b>I. Le respect des participants et des participantes</b>	<b>II. Un entraînement responsable</b>	<b>III. Des rapports intègres</b>	<b>IV. L'honneur du sport</b>
Respect (1.1 à 1.5)	Formation professionnelle (2.1 et 2.2)	Honnêteté (3.1 à 3.4)	Esprit du sport (4.1 et 4.2)
Droits (1.6 et 1.7)	Connaissance de soi (2.3 et 2.4)	Sincérité (3.5 et 3.6)	Respect des règlements (4.3 et 4.4)
Équité (1.8 à 1.11)	Bienfaisance (2.5)	Honneur (3.7 et 3.8)	Respect des officiels, des officielles et des autres entraîneurs et entraîneuses (4.5 et 4.6)
Habiliter les participants et les participantes (1.12 à 1.14)	Limites des entraîneurs et des entraîneuses (2.6 à 2.8)	Conflit d'intérêts (3.9 à 3.11)	Sport sans dopage (4.7 à 4.9)
Informers les participants et les participantes (1.15 à 1.17)	Bien de l'athlète (2.9 à 2.14)	Conscience de soi (3.12 et 3.13)	Montrer l'exemple (4.10 et 4.11)
Renseignements confidentiels (1.18 à 1.22)	Sécurité (2.15 et 2.16)		Responsabilité à l'égard de l'entraînement (4.12 à 4.16)
Appui mutuel (1.23)	Relations sexuelles (2.17 et 2.18)		
	Collègues (2.19 à 2.22)		

### 3. Mise en application du code

**Mots-clés ou normes déontologiques** — Pour chaque mot-clé que vous avez encerclé à la page précédente, veuillez, en vous référant au *Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses*, noter les points importants de la norme déontologique qui s'y rapporte.

**Conséquences pour les personnes concernées** — Veuillez noter les conséquences de chaque norme pour chaque personne concernée dans la situation en question. Veuillez également prendre en note toutes les autres conséquences qui ne sont peut-être pas indiquées dans les normes déontologiques de ce code.

<b>Mots-clés ou normes déontologiques</b>	<b>Conséquences pour les personnes concernées</b>

### 4. Résolution des dilemmes

**Que choisir?** Face à un dilemme moral, il faut, en dernière analyse, faire un choix entre deux solutions incompatibles. Procédez par élimination jusqu'à ce que votre liste de conséquences soit réduite à un ou plusieurs ensemble(s) de deux solutions incompatibles pour chaque participant ou participante concerné dans cette situation.

Pour ce participant ou cette participante, j'ai le choix entre...

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Un tel choix ne doit pas nécessairement mener à une conjoncture où l'un ou l'une gagne et l'autre perd. La plupart des situations peuvent se transformer en conjoncture où les deux antagonistes gagnent. Examinez chaque situation en considérant des mesures qui avantageraient chaque personne concernée. Si cela s'avère impossible, choisissez la solution qui causera le moins de tort.

**Prenez des mesures** — Suggérez une mesure appropriée pour chaque participant ou participante.

«Étant donné la situation, les choix que j'ai et le code, je devrais...»

_____
_____
_____
_____
_____
_____



## Conclusion

Le *Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses* de l'ACEP est un guide important qui, en décrivant les valeurs-clés en entraînement, aide à prendre de bonnes mesures dans le contexte du sport. Il revient à chaque entraîneur et entraîneuse d'éclaircir ces valeurs et de s'y conformer dans ses rapports de travail quotidiens avec les athlètes et les autres personnes dans le milieu du sport.

Agir conformément à l'éthique peut occasionner de nombreux conflits. Être un entraîneur ou une entraîneuse qui se conforme à l'éthique signifie agir dans le cadre de la communauté des entraîneurs et des entraîneuses, et s'entendre avec d'autres se trouvant dans des situations semblables. Parallèlement, agir de manière conforme à l'éthique peut signifier assumer un rôle de leader en s'opposant à ce que les autres membres de sa communauté pensent et veulent.

Les discussions portant sur l'éthique versant souvent dans le sermon, il peut être risqué de soulever des questions d'éthique. Les personnes qui essaient de le faire s'exposent à être ignorées ou écartées. Comme le dit un auteur, l'éthique est souvent considérée comme une vieille femme sévère assise sur sa galerie, les lèvres pincées. Les entraîneurs et les entraîneuses ne l'invitent pas aux jeux.

D'autre part, il est cependant impératif que les entraîneurs et les entraîneuses invitent l'éthique aux jeux, en considérant leur code comme un outil de travail fonctionnel qui les guide dans leurs agissements. Les entraîneurs et les entraîneuses doivent reconnaître et glorifier le puissant soutien de l'éthique en entraînement et, avec leur intégrité, honorer et s'efforcer de créer avec tact une communauté du sport fondée sur de meilleures valeurs — des valeurs qui soutiennent le bon emploi du pouvoir dans le sport.





Canadian  
Professional  
Coaches  
Association

Association  
canadienne des  
entraîneurs  
professionnels

**ACEP**

**Code d'éthique  
des entraîneurs et  
des entraîneures**

**Principes et normes déontologiques**



Association  
canadienne  
des entraîneurs

L'ACEP est la division professionnelle de  
l'Association canadienne des entraîneurs

## Remerciements

Le présent *Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses* est le fruit du travail d'un grand nombre de personnes et d'organismes. L'ACEP désire remercier :

- Paul Tomlinson et Dorothy Strachan, de Strachan•Tomlinson, de leurs recherches, de la rédaction du document et de la présentation de l'atelier sur l'éthique.
- Le comité consultatif de l'éthique des entraîneurs et des entraîneuses, formé des personnes suivantes :

Marty Hall  
Andy Higgins  
Tom Kinsman  
Pierre Lamarche  
Guy Lavoie  
Marion Lay  
Paul Melia  
Al Morrow  
Ann Peel  
Mary Ann Reeves  
Ken Shields  
Dana Sinclair  
Trevor Tiffany

- Les nombreuses associations qui oeuvrent dans le sport ou d'autres domaines et qui nous ont envoyé leurs codes d'éthique sur lesquels nous avons fondé nos recherches.
- Toutes les personnes qui ont contribué à la formulation de la première version du *Code d'éthique professionnelle des entraîneurs*.
- Heather Ebbs de son excellente révision.

## Introduction

Le présent code d'éthique a été conçu en vertu de quatre principes déontologiques qui ont été établis au cours d'un atelier à l'intention des membres du comité consultatif de l'éthique des entraîneurs et des entraîneuses.

I.	Le respect des participants et des participantes . . . . .	101
II.	Un entraînement responsable . . . . .	105
III.	Des rapports intègres . . . . .	111
IV.	L'honneur du sport . . . . .	113

L'énoncé de chacun de ces principes est suivi d'une courte définition et d'une liste de normes déontologiques qui décrivent comment ce principe s'applique aux activités des entraîneurs et des entraîneuses. Ces normes sont regroupées sous des mots-clés qui représentent un aspect important du principe global.<sup>1</sup>

---

1. Le concept, la structure et le contenu du présent code ont été inspirés du *Code canadien de déontologie professionnelle des psychologues, 1991*. Pour consulter le guide détaillé de ce code et voir la façon dont il a été élaboré, se référer à l'ouvrage suivant : SINCLAIR, Carole and PETTIFOR, Jean, editors, *Companion Manual to the Canadian Code of Ethics for Psychologists, 1991*, Chelsea, Québec, Canadian Psychological Association, 1992. Un grand nombre d'idées réunies dans les normes déontologiques ont été formulées par l'Association québécoise des entraîneurs professionnels en sport, le British Institute of Sport Coaches et par Promotion Plus, le Women in Coaching Committee de Colombie-Britannique.



# I. Le respect des participants et des participantes

Le principe du respect<sup>2</sup> des participants et des participantes<sup>3</sup> engage les entraîneurs et les entraîneuses à se comporter de manière à respecter la dignité<sup>4</sup> de ces personnes. Ce principe est fondé sur l'idée fondamentale en vertu de laquelle chaque être humain a de la valeur et est digne de respect.

Se comporter de manière à respecter les participants et les participantes consiste pour les entraîneurs et les entraîneuses :

1. À ne pas faire sentir à certaines personnes qu'elles ont moins de valeur<sup>5</sup> que d'autres en tant qu'êtres humains, en se basant sur leur sexe, leur race, leur lieu d'origine, leur potentiel sportif, la couleur de leur peau, leur orientation sexuelle, leur religion, leurs idées politiques, leur situation socio-économique, leur situation matrimoniale, leur âge ou toute autre condition.<sup>6</sup>
2. À assumer la responsabilité de respecter et de promouvoir les droits de tous les participants et participantes. Ceci revient à établir et à suivre des procédures en matière de communication de renseignements de nature confidentielle (droit à la préservation de la vie privée), à informer les participants et les participantes, à prendre des décisions en commun (droit à l'autodétermination – droits des athlètes), et à traiter les athlètes de façon juste et raisonnable (droit à la justice des procédures). Il leur incombe en particulier de respecter et de promouvoir les droits des participants et des participantes qui sont dans une situation vulnérable ou dépendante et, par le fait même, moins en mesure de protéger leurs propres droits.
3. À interagir avec les autres de manière à permettre à tous les participants et participantes du sport de conserver leur dignité.
4. Et à créer un contexte d'appui mutuel parmi leurs collègues, les officiels, les officielles, les athlètes et les membres des familles de ces derniers ou de ces dernières.

- 
2. Respect : le fait de tenir compte de la dignité des autres et de se comporter en faisant preuve de considération et de politesse à leur égard.
  3. Participants et participantes : ceux et celles qui jouent un rôle dans le sport, soit les athlètes et les membres de leurs familles, les entraîneurs, les entraîneuses, les officiels, les officielles, les bénévoles, les administrateurs et les administratrices.
  4. Dignité : respect de soi et sentiment de sa propre valeur.
  5. Valeur : être digne de l'estime ou du mérite des autres, avoir de la valeur, mériter des éloges, faire preuve de grandeur, être noble, estimable, vertueux ou vertueuse, ou légitime dans ses actes.
  6. Condition : disposition ou stipulation établie comme une exigence pour participer à un sport ou prendre part à une compétition; une condition préalable; tout ce qui modifie ou restreint la nature de la participation.

Pour observer le principe du respect des participants et des participantes, les entraîneurs et les entraîneuses devraient se conformer aux normes déontologiques suivantes :

**Mots-clés**

**Normes déontologiques**

*Respect*

- 1.1 Traiter en tout temps avec respect tous les participants et participantes du sport.
- 1.2 Donner des rétroactions aux athlètes et aux autres participants et participantes en faisant preuve de bienveillance et en étant sensibles à leurs besoins, par exemple, en concentrant les critiques sur la performance plutôt que sur l'athlète.
- 1.3 Respecter les domaines d'expertise, l'expérience et les raisons des autres personnes engagées dans le sport, en tenant bien compte de leurs opinions.
- 1.4 Ne pas donner en public (déclarations, conversations, plaisanteries, présentations, communiqués aux médias) de descriptions qui abaissent d'autres personnes engagées dans le sport.
- 1.5 Faire preuve de discrétion<sup>7</sup> dans les conversations en privé sur les athlètes, les entraîneurs, les entraîneuses et les autres participants et participantes du sport.

*Droits*

- 1.6 Reconnaître que les athlètes ont le droit de consulter d'autres entraîneurs, entraîneuses, conseillers et conseillères.
- 1.7 Respecter les athlètes comme on respecte des personnes autonomes et s'abstenir d'intervenir inopportunément dans des questions d'ordre personnel qui ne sont généralement pas considérées comme relevant de la compétence des entraîneurs ou des entraîneuses.

---

7. Discrétion : agir avec prudence et circonspection, être sur ses gardes et faire attention à ce que l'on dit et à ce que l'on fait.

## Mots-clés

### *Équité*

## Normes déontologiques

- 1.8 Traiter équitablement tous les participants et les participantes dans le contexte des activités sportives, indépendamment de leur sexe, de leur race, de leur lieu d'origine, de leur potentiel sportif, de la couleur de leur peau, de leur orientation sexuelle, de leur religion, de leurs idées politiques, de leurs situation socio-économique, de leur situation matrimoniale, de leur âge ou de toute autre condition.
- 1.9 Employer un langage qui témoigne du respect de la dignité des autres (par exemple, des expressions qui incluent les personnes des deux sexes comme «les participants et les participantes») dans les communications verbales et écrites.
- 1.10 Ne pas se prêter, fermer les yeux, ignorer, contribuer ou collaborer à une forme quelconque de discrimination injuste dans le sport.
- 1.11 Prévenir ou corriger les pratiques qui sont injustement discriminatoires.

### *Habiliter<sup>8</sup> les participants et les participantes*

- 1.12 Encourager les aptitudes des participants et des participantes à assumer la responsabilité de leurs propres comportement, performance et décisions, et leur permettre de le faire.
- 1.13 Respecter le plus possible les opinions et les souhaits des participants et des participantes en prenant des décisions qui les concernent.
- 1.14 Donner aux athlètes l'occasion de discuter des propositions relatives à l'entraînement et aux normes de performance, d'y contribuer et de donner leur accord.

### *Informers les participants et participantes*

- 1.15 Fournir aux athlètes les renseignements nécessaires pour qu'ils et elles puissent véritablement prendre part aux décisions qui les concernent.
- 1.16 Communiquer et collaborer avec les membres de la famille<sup>9</sup>, en les engageant dans des décisions appropriées relativement à la formation de l'athlète.

---

8. Habiliters : rendre capable de ou avoir qualité pour faire quelque chose.

9. Famille : les personnes qui, selon l'athlète, lui donnent un appui familial, qu'elles lui soient apparentées ou non.

## Mots-clés

## Normes déontologiques

- 1.17 Clarifier la nature des services d'un entraîneur ou d'une entraîneuse à l'égard des participants et des participantes, soit les athlètes, les parents, les membres de la famille ou les autres personnes qui jouent un rôle important.
- Renseignements confidentiels*
- 1.18 Déterminer, en consultation avec les athlètes et les autres personnes, quels renseignements sont de nature confidentielle.
- 1.19 Traiter en confiance tout renseignement qu'ils ont obtenu sur les athlètes ou sur d'autres personnes dans les activités d'entraînement et que ces personnes considèrent comme étant confidentiel.
- 1.20 Ne pas faire part à quiconque de renseignements confidentiels sans l'autorisation des personnes qui demandent qu'ils soient traités en confiance, ou le faire de façon que la ou les personnes concernées ne puissent pas être reconnues.
- 1.21 Faire preuve de discrétion en classant et en communiquant les renseignements pour empêcher qu'ils ne soient interprétés ou utilisés au détriment de quelqu'un.
- 1.22 Clarifier et implanter des mesures qui permettent de protéger les renseignements confidentiels, par exemple, en limitant l'accès aux dossiers confidentiels.
- Appui mutuel*
- 1.23 Favoriser l'établissement d'un climat d'appui mutuel parmi les participants et les participantes du sport.
- Extension des responsabilités*
- 1.24 Encourager les participants et les participantes à se respecter les uns les autres et à s'attendre à se voir respecter pour leur valeur en tant que personnes.
- 1.25 Se tenir au courant des questions d'actualité relatives au respect des participants et des participantes, comme l'équité homme-femme.

## II. Un entraînement responsable

Le principe de l'entraînement responsable mène, en matière d'éthique, à l'attente fondamentale selon laquelle les activités des entraîneurs et des entraîneuses profiteront non seulement aux participants et aux participantes, mais aussi à la société en général sans causer de tort. La mise en oeuvre de ce principe repose essentiellement sur la notion de compétence — un entraînement responsable (qui maximise les avantages et qui minimise les risques) est assuré par des entraîneurs et des entraîneuses «qui acquièrent la formation nécessaire et qui maintiennent leurs connaissances à jour»<sup>10</sup> dans leur discipline.

De plus, un entraînement responsable signifie que les entraîneurs et les entraîneuses :

1. Agissent en fonction de ce qui convient le mieux au développement de l'athlète considéré ou considérée comme une personne à part entière.
2. Reconnassent le pouvoir inhérent au poste d'entraîneur ou d'entraîneuse.
3. Sont conscients de leurs valeurs personnelles et de la façon dont elles influencent l'exercice de leurs fonctions.
4. Connaissent les limites de leur discipline.
5. Et acceptent la responsabilité de travailler avec d'autres entraîneurs, entraîneuses, professionnels et professionnelles du sport.

Pour observer le principe de l'entraînement responsable, les entraîneurs et les entraîneuses devraient se conformer aux normes d'éthique suivantes :

### Mots-clés

*Formation professionnelle*

### Normes déontologiques

- 2.1 Assumer la responsabilité de suivre une formation appropriée pour atteindre un haut niveau de compétence professionnelle.
- 2.2 Se tenir à jour, en ce qui a trait aux informations pertinentes (connaissances), aux habiletés d'entraînement et d'enseignement et à la recherche, par l'entremise de projets d'apprentissage personnel, de discussions avec des collègues, d'ateliers, de cours, de conférences, etc., pour s'assurer que leurs services d'entraînement profitent aux autres et ne leur font pas de tort.

---

10. *L'intégrité fait les vrais champions*, Code d'éthique professionnelle des entraîneurs, Association canadienne des entraîneurs, Association canadienne des entraîneurs professionnels, Gloucester, Ontario, 1993.

## Mots-clés

## Normes déontologiques

<i>Connaissance de soi</i>	2.3	Évaluer à quel point les expériences personnelles, les attitudes, les croyances, les valeurs, la situation socio-économique, l'orientation sexuelle, les différences individuelles et le stress influencent leurs actes, et intégrer cette prise de conscience à tous les efforts qu'ils font pour agir dans l'intérêt des autres et ne pas leur causer de tort.
	2.4	S'engager dans des activités pour leur propre bien, qui les aident à éviter de se trouver dans des situations (surmenage, dépendance) qui pourraient affecter leur jugement ainsi que leur capacité d'agir dans l'intérêt des autres et de ne pas causer de tort.
<i>Bienfaisance</i> <sup>11</sup>	2.5	Entraîner les athlètes pour le bien de ces personnes, remédier au tort et agir constamment dans l'intérêt des athlètes, en gardant à l'esprit que ces mêmes formation, habiletés et pouvoirs dont se servent les entraîneurs et les entraîneures pour agir dans l'intérêt des athlètes peuvent aussi causer du tort.
<i>Limites des entraîneurs et des entraîneures</i>	2.6	Tenir compte des limites de leurs connaissances et de leurs capacités dans l'exercice de leurs fonctions; en particulier, ne pas assumer des responsabilités pour lesquelles ils n'ont pas reçu de formation suffisante.
	2.7	Reconnaître et accepter quand il convient de référer des athlètes à d'autres entraîneurs, entraîneures ou spécialistes du sport.
	2.8	S'abstenir de travailler dans des contextes inadéquats et présentant des risques, qui compromettent beaucoup la qualité des services d'entraînement ainsi que la santé et la sécurité des athlètes.
<i>Bien de l'athlète</i>	2.9	S'assurer que les activités conviennent à l'âge, à l'expérience, à la capacité et à la condition physique et psychologique des athlètes.

---

11. Bienfaisance : un idéal ou un principe de conduite qui exige que l'on agisse dans l'intérêt des autres. De tels agissements peuvent servir à prévenir ou à remédier au tort, ou à produire directement du bien. Ces mêmes formation, habiletés et pouvoirs dont se servent les entraîneurs et les entraîneures pour agir dans l'intérêt des autres personnes peuvent aussi causer du tort.

## **Mots-clés**

## **Normes déontologiques**

- 2.10 Former les athlètes de façon systématique et progressive, en répartissant l'entraînement sur des périodes de temps convenables et en surveillant les modifications physiques et psychologiques.
- 2.11 S'abstenir de recourir à des méthodes ou à des techniques d'entraînement qui peuvent faire du tort aux athlètes; surveiller de près les approches innovatrices.
- 2.12 Être conscients des pressions importantes que subissent les athlètes, soit les pressions scolaires, familiales et financières, et favoriser dans leur entraînement les expériences de vie positives.
- 2.13 Considérer avant tout la santé et le bien-être futurs des athlètes au moment de prendre une décision sur la capacité d'un athlète blessé ou d'une athlète blessée de poursuivre ses activités sportives.
- 2.14 S'efforcer d'être cent pour cent présents, tant physiquement que mentalement, pendant l'exercice de leurs fonctions d'entraîneurs ou d'entraîneuses.

## *Sécurité*

- 2.15 S'assurer que les athlètes s'entraînent et prennent part aux activités sportives dans un emplacement approprié et sans risques.
- 2.16 Faire prendre conscience aux athlètes de leurs responsabilités en matière de sécurité dans la participation au sport.

## *Relations sexuelles*

- 2.17 Être profondément conscients du pouvoir que leur donne l'exercice des fonctions d'entraîneurs ou d'entraîneuses et, par conséquent, éviter tout rapport sexuel avec les athlètes, que ce soit pendant l'entraînement ou au cours de la période qui suit l'entraînement, pendant laquelle le déséquilibre de ce pouvoir pourrait compromettre la prise de décision efficace.

## Mots-clés

## Normes déontologiques

- 2.18 S'abstenir de toute forme de harcèlement, dont le harcèlement sexuel, et refuser de le tolérer chez d'autres personnes. Le harcèlement sexuel correspond à l'une ou l'autre des deux définitions suivantes :
1. Se servir de son pouvoir ou de son autorité pour tenter de contraindre une personne à s'engager ou à tolérer un acte sexuel. Une telle pratique inclut les menaces explicites ou implicites de représailles si elle ne se plie à cet acte et des promesses de récompenses si elle s'y soumet.
  2. De façon délibérée ou répétée, formuler des commentaires ou raconter des anecdotes de caractère sexuel, poser des gestes ou faire des attouchements, si de tels agissements
    - a. sont offensants et importuns;
    - b. créent un contexte de travail déplaisant, hostile ou intimidant;
    - c. ont des chances de nuire à la personne visée.

## Collègues

- 2.19 Agir de manière courtoise, franche et respectueuse envers les autres entraîneurs et entraîneuses.
- 2.20 Collaborer<sup>12</sup> avec les autres entraîneurs, entraîneuses et collègues de disciplines connexes.
- 2.21 Communiquer et coopérer avec les praticiens et les praticiennes de la santé en ce qui a trait au diagnostic, au traitement et à la gestion des besoins des athlètes en matière de santé.
- 2.22 Faire preuve de discrétion pour régler des différends avec des collègues, c.-à-d. régler avec eux et avec elles les divergences d'opinion de façon constructive et référer les conflits plus sérieux aux organismes appropriés.

---

12. Collaboration : processus par l'entremise duquel des parties comme les membres d'une équipe interdisciplinaire (par exemple, un soigneur ou une soignesse, un ou une psychologue, un masseur ou une masseuse et le ou la capitaine de l'équipe) travaillent ensemble au règlement de problèmes en allant au delà de la vision limitée de chaque membre de ce qui est possible. La collaboration est fondée sur le simple adage que «Deux têtes valent mieux qu'une» et sur le fait qu'une seule personne ne suffit pas. Se référer à l'ouvrage suivant : GRAY, Barbara, *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, London, England, Jossey-Bass Publishers, 1989, 5.

**Mots-clés**

*Extension des  
responsabilités*

**Normes déontologiques**

- 2.23 Encourager les autres, lorsque la situation s’y prête, à exercer les fonctions d’entraîneurs et d’entraîneuses de façon responsable.
- 2.24 Reconnaître les habitudes personnelles nuisibles d’autres personnes dans le sport comme, par exemple, la dépendance à la drogue et à l’alcool, les abus physiques et psychologiques ou l’abus de pouvoir, et agir en conséquence.
- 2.25 Assumer la responsabilité des actions des athlètes et des autres personnes supervisées en fonction du principe de l’entraînement responsable.



### III. Des rapports intègres

Le principe des rapports intègres établit que les entraîneurs et les entraîneuses sont censés être honnêtes, sincères et honorables dans les rapports qu'ils ont avec d'autres personnes. Il leur est le plus souvent possible d'entretenir des relations de cette sorte lorsqu'ils ont atteint un haut niveau de conscience de soi et qu'ils peuvent examiner d'un oeil critique<sup>13</sup> dans quelle mesure leurs points de vue influencent leurs interactions avec les autres.

Pour observer le principe des rapports intègres, les entraîneurs et les entraîneuses devraient se conformer aux normes déontologiques suivantes :

<b>Mots-clés</b>	<b>Normes déontologiques</b>
<i>Honnêteté</i>	3.1 Considérer leurs attentes et celles de leurs athlètes en compagnie de ces derniers et de ces dernières, de manière honnête et ouverte, en tenant compte de l'âge et de l'expérience de ces personnes.
	3.2 Décrire avec précision, dans leurs communications verbales et écrites, leurs qualifications personnelles, leur expérience, leurs compétences et leurs affiliations dans le domaine de l'entraînement, en se gardant de se servir de descriptions ou d'informations qui risquent d'être mal interprétées.
	3.3 Faire clairement part aux athlètes et aux autres personnes de leurs qualifications et de leur expérience en entraînement.
	3.4 Aviser les autres entraîneurs et entraîneuses lorsqu'ils travaillent avec des athlètes habituellement entraînés par ces personnes.
<i>Sincérité</i>	3.5 Honorer tous leurs engagements et leurs promesses, verbaux ou écrits.
	3.6 Se comporter en manifestant une appréciation enthousiaste et authentique du sport.
<i>Honneur</i>	3.7 Connaître l'appui dont ils bénéficient et se conformer aux règlements, aux règles et aux normes du sport.
	3.8 Ne s'attribuer que le travail et les idées qu'ils ont fait ou eues et attribuer aux autres la contribution qu'ils ou elles ont apportée.

---

13. Chez les entraîneurs et les entraîneuses, l'examen critique consiste à remettre en question les suppositions sur lesquelles sont fondées les valeurs et les habitudes qui dirigent leurs actes. Pour faire cet examen critique, il leur faut essentiellement 1) avoir l'esprit ouvert, soit une prédisposition active à vouloir connaître plus d'un aspect d'une question; 2) faire une recherche active, en se demandant pourquoi les choses sont faites ainsi; et 3) être sincères, soit faire preuve de franchise dans leurs rapports en entraînement. *VIH/SIDA Formation infirmière : Problèmes de pratique et Lignes directrices*, Ottawa, Association des infirmières et des infirmiers du Canada, 1992.

## **Mots-clés**

## **Normes déontologiques**

### *Conflit d'intérêts*

- 3.9 Ne pas exploiter des relations qu'ils établissent en tant qu'entraîneurs ou entraîneuses au profit de leurs intérêts personnels, politiques ou d'affaires, et aux dépens de ce qui convient le mieux à leurs athlètes ou aux autres participants et participantes.
- 3.10 Se garder d'avoir des relations qui dépassent la mesure (avec des athlètes, des adjoints, des adjointes, des administrateurs, des administratrices, des membres du conseil d'administration), se faire bien comprendre à ce propos et éviter toute autre situation qui pourrait mener à un conflit d'intérêts ou réduire leur objectivité ou leur impartialité dans l'établissement de ce qui conviendrait le mieux à leurs athlètes.
- 3.11 Parler ouvertement de conflits d'intérêts lorsqu'ils surviennent et tenter de les régler en respectant le plus possible les intérêts des personnes impliquées.

### *Conscience de soi*

- 3.12 Évaluer en quoi leur expérience personnelle, leurs attitudes, leurs valeurs, le contexte social, les différences individuelles et le stress influencent les activités et leur façon de penser en entraînement, et intégrer les résultats de cette prise de conscience dans toutes leurs tentatives de neutralité et d'impartialité en entraînement.
- 3.13 Admettre et indiquer si leurs points de vue personnels sont fondés sur des faits, des opinions, des conjectures, une théorie, des croyances, etc.

### *Extension des responsabilités*

- 3.14 Encourager les athlètes et les autres participants et participantes à devenir et à demeurer intègres dans leurs relations avec les autres.

## IV. L'honneur du sport

Le principe de l'honneur du sport convie les entraîneurs et les entraîneuses à reconnaître la valeur du sport pour la personne, les équipes et la société en général, et à faire le nécessaire pour la promouvoir.

Honorer le sport consiste pour les entraîneurs et les entraîneuses :

1. À promouvoir activement les valeurs liées à l'entraînement et au sport en les énonçant clairement.
2. À encourager les intentions et les actes honorables, et à en donner l'exemple de tels actes dans l'exercice de leurs fonctions.
3. Et à tenir en haute estime et à promouvoir la valeur du sport dans la société canadienne et dans le monde entier.

Pour observer le principe de l'honneur du sport, les entraîneurs et les entraîneuses devraient se conformer aux normes déontologiques suivantes :

### Mots-clés

### Normes déontologiques

#### *Esprit du sport*

- 4.1 Se faire les porte-parole et donner l'exemple des aspects fondamentalement positifs du sport, soit l'excellence dans le sport et dans la vie, l'esprit sportif, la compétition et l'effort honnêtes, l'autodiscipline, l'intégrité, la croissance et l'épanouissement personnels, le respect du corps, le défi et la réussite, la joie du mouvement et les autres aspects positifs indiqués par les participants et les participantes.
- 4.2 Tenter activement de trouver le moyen de réduire les aspects potentiellement négatifs du sport : gagner à tout prix, jouer en suivant les règlements au pied de la lettre au lieu d'en comprendre l'esprit, exploiter injustement les points faibles des compétiteurs ou des compétitrices, se concentrer sur le sport en excluant les autres aspects de la vie des athlètes, entreprendre et appuyer des régimes d'entraînement qui peuvent être nuisibles, et les autres aspects négatifs indiqués par les participants et les participantes.

#### *Respect des règlements*

- 4.3 Accepter la lettre et l'esprit des règlements qui définissent et qui dirigent le sport.
- 4.4 Encourager activement les athlètes et les autres participants et participantes à respecter les règlements du sport ainsi que l'esprit de ces règlements
- 4.5 Accepter qu'il incombe aux officiels et aux officielles de s'assurer que les compétitions se déroulent équitablement et conformément aux règlements en vigueur.

## Mots-clés

## Normes déontologiques

- 4.6 S'abstenir de s'en prendre personnellement aux officiels, aux officielles et aux autres entraîneurs et entraîneuses, en particulier en s'adressant aux représentants et aux représentantes des médias.
- Sport sans dopage* 4.7 Appuyer les initiatives qui encouragent l'esprit du sport<sup>14</sup> (voir également les paragraphes 4.1 et 4.2).
- 4.8 Décourager activement le dopage pour améliorer la performance, et appuyer les efforts des athlètes en vue d'éviter le dopage.
- 4.9 Ne pas encourager la consommation d'alcool ni de tabac à l'occasion d'épreuves sportives ou de la célébration d'une victoire sur les lieux de compétition.
- Montrer l'exemple* 4.10 Se conformer personnellement aux plus hautes normes et projeter une image favorable du sport et de l'entraînement devant les athlètes, les autres entraîneurs et entraîneuses, les officiels, les officielles, les spectateurs, les spectatrices, les familles, les médias et la population en général.
- 4.11 Projeter l'image même de la santé, de la propreté et de l'efficacité fonctionnelle dans leurs habitudes et leur apparence : par exemple, s'abstenir de fumer pendant l'exercice de leurs fonctions et se garder de prendre des boissons alcoolisées en travaillant avec des athlètes.
- Responsabilité à l'égard de l'entraînement* 4.12 Promouvoir et maintenir les plus hautes normes de la discipline de l'entraînement.
- 4.13 Encourager les mesures visant à améliorer la qualité et la disponibilité des services professionnels d'entraîneurs et d'entraîneuses.
- 4.14 Encourager les mesures qui favorisent la formation, le développement du savoir et la recherche dans le domaine de l'entraînement.

---

14. Le Centre canadien sur le dopage sportif a conçu une grande campagne sous le thème de l'esprit du sport. Son message s'appuie sur le principe selon lequel le sport procure la force, les valeurs et les qualités nécessaires pour surmonter le dopage en vue d'améliorer la performance. Le sport est fort et donne (ou peut donner) de la force à ceux et à celles qui en font. Ce thème, qui ne fait pas de reproches et n'exerce pas de pressions morales, comprend les aspects positifs fondamentaux du sport et met l'accent sur les qualités du sport. Manifest Communications Inc., *Draft Strategy for A National Educational Campaign to Promote Drug-Free Sport in Canada*, Document prepared for the Canadian Centre for Drug-Free Sport, Ottawa, April 19, 1993.

## Mots-clés

## Normes déontologiques

- 4.15 Développer la profession d'entraîneur et d'entraîneuse en échangeant des connaissances et des expériences avec des collègues, des athlètes, des étudiants et des étudiantes, et en assumant le rôle de participants ou de participantes, d'animateurs ou d'animatrices de cours, de formateurs ou de formatrices de titulaires de cours dans les cours et les stages.
- 4.16 Assumer leurs responsabilités vis-à-vis de l'entraînement en rapportant, conformément aux principes déontologiques du présent code, les comportements témoignant d'incompétence et d'un manque d'éthique à l'attention des comités de réglementation appropriés, s'il est impossible ou inopportun de régler ou de corriger la situation de façon informelle.
- 4.17 Encourager les athlètes et les autres participants et participantes à honorer le sport toute leur vie.

*Extension des  
responsabilités*



## Notes

### Première unité — Le pouvoir et le leadership en entraînement

1. ARGYRIS, Chris. «Good Communication That Blocks Learning», *Harvard Business Review*, July-August 1994, p. 77 à 85 (adapted).
2. ROBERT, Paul. *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Société du nouveau Littré, Paris, 1992.
3. L'expression «meilleures valeurs» établit que se servir de son pouvoir de manière responsable est un processus suivi d'action–reflexion–action.
4. GOODRICH, Thelma Jean (editor). *Women and Power: Perspectives for Family Therapy*, New York: W.W. Norton & Company, 1991, p. 8.
5. Ibid., p. 38, 39 et 44 (adapted).
6. CLARKE, Heather, SMITH, Dan et THIBAUT, Guy. *Un système sportif axé sur l'athlète : Document de travail*, Comité directeur fédéral-provincial-territorial de la politique en matière de sport, novembre 1994.
7. WHEELER, Charlene Eldridge et CHINN, Peggy I. *Peace & Power: A Handbook of Feminist Process*, 3rd ed., New York: National League for Nursing Press, Publication n° 15–2404, 1991, p. 101 et 102. Cet ouvrage contient des modèles de pouvoir patriarcal et de pouvoir féministe.
8. Ancien athlète d'une équipe nationale canadienne.
9. RØSTE, Eric (entraîneur norvégien de ski de fond et directeur de l'équipe nationale). «The Achievement of Excellence: Collected Thoughts with Possible Implications.» Notes d'une allocution présentée à une conférence sur l'entraînement en 1994.

### Deuxième unité — Au sujet du pouvoir

1. Deux ouvrages ont servi à l'élaboration de cette section. Ce sont : CUMING, Pamela. *The Power Handbook: A strategic Guide to Organizational and Personal Effectiveness*, Toronto: Van Nostrand Reinhold Co., 1981 et KITZMILLER, Mary Harper. «Bases of Power: Developing the Group's Potential», *The 1991 Annual: Developing Human Resources*, San Francisco: Jossey-Bass, 1991. Consulter également l'article suivant : FRENCH, J. et RAVEN, B. «The Bases of Social Power.» *Studies in Social Power*, Cartwright, D. (editor), Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959, p. 118 à 149.
2. GREENFIELD, Thomas et RIBBINS, Peter (editors). *Greenfield on Educational Administration: Towards a Humane Science*, London and New York: Routledge, 1993, p. 223 et 247.

### Troisième unité — Le bon emploi du pouvoir

1. Dans la présente section, nous employons différents termes pour décrire les moments où une personne est sous l'emprise d'émotions fortes, comme «perdre son sang-froid», «garder son sang-froid», «être en proie à une vive émotion». En employant ces termes, nous ne cherchons pas à être justes du point de vue de la forme, mais à désigner des états émotionnels que les personnes doivent définir elles-mêmes.

2. KRETCHMAR, R. Scott. *Practical Philosophy of Sport*, Champaign, Illinois: Human Kinetics, 1994, p. 242 (adapted).
3. Nous nous sommes basés sur deux ouvrages de référence dans la présente section : TRAVIS, Carol. *Anger, The Misunderstood Emotion*, New York: Simon & Schuster Inc., 1989 et WEISINGER, Hendrie. *Dr. Weisinger's Anger Work-Out Book*, New York: Quill, 1985.
4. STEINMETZ, Jenny, BLANKENSHIP, Jon, BROWN, Linda, HALL, Deborah et MILLER, Grace. *Managing Stress Before It Manages You*, Palo Alta, California: Bull Publishing Company, 1980, p. 82 (adapted).
5. Ann Peel, présidente, Association des athlètes du Canada et ancienne athlète nationale. Commentaire formulé pendant la révision du présent ouvrage en 1995.
6. Ken Sinclair, éditeur de *On-Court Magazine*, président du comité du Canadian Open et ancien vice-président de Tennis Canada. Commentaire formulé au cours d'une entrevue avec Pierre Lamarche en 1993.
7. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le harcèlement, veuillez consulter l'ouvrage suivant : CORBETT, Rachel. *Le harcèlement dans le sport : Guide des politiques, des procédures et des ressources*, Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique, Ottawa, septembre 1994.
8. Bien que, dans certains sports, le fait de «s'en prendre aux officiels ou aux officielles» soit une pratique largement acceptée par les entraîneurs et les entraîneuses, les normes déontologiques 4.5 et 4.6 du *Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses* la discréditent clairement.
9. PETERSON, Marilyn R. *At Personal Risk: Boundary Violations in Professional-Client Relationships*, New York: W.W. Norton & Company, 1992, p. 73 et 74.
10. Il y a de nombreux aspects de la transgression des limites dont nous ne traitons pas dans cette courte section, dont les lois ayant trait au harcèlement sexuel; les conditions sociales, tel le paternalisme, qui favorisent la transgression des limites; et la transgression des limites entre athlètes, soit quand un ou une athlète senior qui a du pouvoir séduit un ou une athlète vulnérable qui vient d'entrer dans l'équipe.
11. CORBETT, Rachel. *Le harcèlement dans le sport : Guide des politiques, des procédures et des ressources*.
12. Selon un sondage mené au mois de juillet 1995 par Sport Canada, organisme régissant les sports amateurs, 20 pour cent des athlètes interrogés dans différentes équipes nationales ont dit qu'ils avaient eu des relations sexuelles avec des entraîneurs ou des entraîneuses. Près de 10 pour cent ont mentionné qu'ils avaient été forcés à avoir un coït, certains et certaines ayant moins de 16 ans lorsque ces actes ont été posés. WESTHEAD, Rick. «RCMP widens investigation into James sex assaults», *The Ottawa Citizen*, January 9, 1997, D1.
13. Extrait de l'ouvrage *The Stronger Women Get, The More Men Love Football: Sexism and the American Culture of Sports*, tous droits réservés © 1994 par Mariah Burton Nelson, réimprimé avec l'autorisation de Harcourt Brace & Company.
14. Citation de Sheldon Kennedy, extraite de l'article suivant : SHOALTS, David. «Kennedy scores back on Bruins ice», *The Globe and Mail*, January 10, 1997, A12.
15. RUTTER, Peter. *Sex in the Forbidden Zone*, New York: Fawcett Crest, 1989, p. 28. Bien que cet extrait réfère aux rapports entre hommes et femmes, les mêmes principes s'appliquent aux rapports entre homosexuels et aux rapports entre lesbiennes.

16. Pour obtenir de plus amples renseignements sur cette décision, veuillez vous référer à l'article suivant : ROBERTSON, Sheila. «Les entraîneurs et entraîneuses, la confiance et le sexe», *EntraînInfo*, 3, 3, hiver 1997, p. 5.
17. Ibid.
18. PETERSON, Marilyn R., *At Personal Risk*, p. 74 à 94 (adapted).
19. ASSOCIATION CANADIENNE DES ENTRAÎNEURS PROFESSIONNELS. *Code d'éthique des entraîneurs et des entraîneuses*, ACEP, Gloucester (Ontario), 1993. Veuillez également vous référer au code d'éthique de votre sport ou de votre organisation.
20. La bienfaisance est un idéal ou un principe de conduite qui exige que l'on agisse dans l'intérêt des autres. De tels agissements peuvent servir à prévenir des torts, à y remédier ou à produire directement du bien. Ces mêmes formation, habiletés et pouvoirs dont se servent les entraîneurs et les entraîneuses pour agir dans l'intérêt des autres personnes peuvent aussi causer du tort.
21. RUTTER, Peter. *Sex in the Forbidden Zone*.
22. TANNEN, Deborah. *You Just Don't Understand, Women and Men in Conversation*, New York: Ballantine Books, 1990.
23. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les stratégies de communication permettant de développer l'estime de soi chez les athlètes, veuillez consulter l'ouvrage suivant : EDWARDS, Peggy. *L'estime de soi, le sport et l'activité physique*, Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique et Fédération canadienne des enseignantes et enseignants, Ottawa, mars 1993.
24. ARGYRIS, Chris. «Good Communication», p. 78 et 79.
25. SENGE, Peter. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency, 1990, p. 159.
26. BRADBURY, Ray. *Fahrenheit 451... The Temperature At Which Books Burn*, New York: Ballantine Books, 1950, p. 164.
27. HUNSAKER, Phillip et ALESSANDRA, Anthony. *The Art of Managing People*, New York: Prentice-Hall, 1980, p. 95 à 101 (adapted).
28. KRETCHMAR, R. Scott. *Practical Philosophy of Sport*, p. 237 (adapted).
29. ROBERT, Paul. *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*.
30. HANNAFORD, Robert V. *Moral Anatomy and Moral Reasoning*, Lawrence, Kansas: University Press of Kansa, 1993, p. 179. Différentes versions de cette règle sont considérées comme une norme importante par de grandes religions dans le monde. Nombre des postulats présentés dans cette section sont des adaptations extraites des travaux du professeur Hannaford.
31. Propos tenus par Marion Lay, défenseure du féminisme et ancienne athlète olympique, au cours d'une conversation avec les auteurs du présent ouvrage en 1995.
32. KOESTENBAUM, Peter. *The Heart of Business: Ethics, Power and Philosophy*, San Francisco: Saybrook Publishing Company, 1987, p. 110.
33. GREENFIELD, Thomas et RIBBINS, Peter. *Greenfield on Educational Administration*, p. 255 (adapted).

34. Vous trouverez, dans l'ouvrage suivant, d'autres activités destinées à éclaircir les valeurs :  
ASSOCIATION CANADIENNE DES ENTRAÎNEURS. «Le rôle de l'entraîneur et de l'entraîneuse»,  
*Programme national de certification des entraîneurs, Théorie de l'entraînement*, Niveaux 1, 2 et 3,  
ACE, Gloucester (Ontario), 1990.
35. Don Lyon, ancien entraîneur en chef de l'équipe canadienne féminine de ski de descente et de  
super-géant. *The Ottawa Citizen*, June 18, 1995.
36. HODGKINSON, Christopher. *Educational Leadership: The Moral Art*, Albany: State University  
of New York Press, 1991, p. 96 à 104.
37. CLARK, Patricia. «Business Ethics: A Balancing Act», *The United Church Observer*, 57, 7,  
January, 1994, p. 18 à 23.
38. McCAULEY, Lucy. «Briefings from the Editors: Employee Performance: On Default Modes and  
Anchors», *Harvard Business Review*, March–April 1994, p. 14 et 15 (adapted).
39. Mettant l'accent sur la mise en pratique de la théorie de l'entraînement, le Programme national  
de certification des entraîneurs (PNCE) offre aux entraîneurs et aux entraîneuses la possibilité  
d'obtenir une rétroaction sur leur aptitude à mettre en application leurs connaissances en  
entraînement, par l'entremise d'une auto-évaluation, d'une évaluation par des collègues ou  
d'une évaluation par un examinateur ou une examinatrice, les aidant ainsi à trouver un appui  
et à travailler avec cette personne qui les aide à changer.
40. Un grand nombre d'associations nationales et provinciales (ou d'état) de sport et d'autres  
organisations ont également des codes d'éthique que vous pouvez utiliser dans cette section.

## Bibliographie

- ARGYRIS, Chris. «Good Communication That Blocks Learning.» *Harvard Business Review*, July–August 1994, p. 77 à 85 (adapted).
- ASSOCIATION DES INFIRMIÈRES ET INFIRMIERS DU CANADA. *Formation infirmière en VIH-SIDA: problèmes de pratique et lignes directrices*, Ottawa, 1992.
- BRADBURY, Ray. *Fahrenheit 451 . . . The Temperature At Which Books Burn*, New York: Ballantine Books, 1950.
- CLARK, Patricia. «Business Ethics: A Balancing Act.» *The United Church Observer*, 57, 7, January 1994, p. 18 à 23.
- CLARKE, Heather, SMITH, Dan, et THIBAUT, Guy. *Un système sportif axé sur l'athlète : Document de travail*, Comité directeur fédéral-provincial-territorial de la politique en matière de sport, novembre 1994.
- CORBETT, Rachel. *Le harcèlement dans le sport : Guide des politiques, des procédures et des ressources*, Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique, Ottawa, septembre 1994.
- CUMING, Pamela. *The Power Handbook: A Strategic Guide to Organizational and Personal Effectiveness*, Toronto: Van Nostrand Reinhold Co., 1981.
- GOODRICH, Thelma Jean (editor). *Women and Power: Perspectives for Family Therapy*, New York: W.W. Norton & Company, 1991.
- GRAY, Barbara. *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, London: Jossey-Bass Publishers, 1989.
- GREENFIELD, Thomas et RIBBINS, Peter (editors). *Greenfield on Educational Administration: Towards a Humane Science*, London: Routledge, 1993.
- HANNAFORD, Robert V. *Moral Anatomy and Moral Reasoning*, Lawrence, Kansas: University Press of Kansas, 1993.
- HODGKINSON, Christopher. *Educational Leadership: The Moral Art*, Albany: State University of New York Press, 1991.
- HUNSAKER, Phillip et ALESSANDRA, Anthony. *The Art of Managing People*, New York: Prentice-Hall, 1980.
- KITZMILLER, Mary Harper. «Bases of Power: Developing the Group's Potential.» *The 1991 Annual: Developing Human Resources*, San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- KOESTENBAUM, Peter. *The Heart of Business: Ethics, Power and Philosophy*, San Francisco: Saybrook Publishing Company, 1987.
- KRETCHMAR, R. Scott. *Practical Philosophy of Sport*, Champaign, Illinois: Human Kinetics, 1994.
- MCCAULEY, Lucy. «Briefings from the Editors: Employee Performance: On Default Modes and Anchors.» *Harvard Business Review* 72, 2, March–April 1994, p. 14 à 15 (adapted).
- NELSON, Mariah Burton. *The Stronger Women Get, The More Men Love Football: Sexism and the American Culture of Sports*, New York: Harcourt Brace & Company, 1994, New York: Avon Books, 1995.
- PETERSON, Marilyn R. *At Personal Risk: Boundary Violations in Professional-Client Relationships*, New York: W.W. Norton & Company, 1992.

- ROBERTSON, Sheila. «Les entraîneurs et entraîneuses, la confiance et le sexe», *EntraînInfo*, 3, 3, hiver 1997, p. 5.
- RUTTER, Peter. *Sex in the Forbidden Zone*, New York: Fawcett Crest, 1989.
- SENGE, Peter. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency, 1990.
- SHIELDS, Ken. «La frustration à l'origine de la violence psychologique.» *EntraînInfo*, 1, 2, 1994.
- SINCLAIR, Carole et PETTIFOR, Jean (editors). *Companion Manual to the Canadian Code of Ethics for Psychologists, 1991*. Canadian Psychological Association, Old Chelsea (Québec), 1992.
- STEINMETZ, Jenny, BLANKENSHIP, Jon, BROWN, Linda, HALL, Deborah, et MILLER, Grace. *Managing Stress Before It Manages You*, Palo Alta, California: Bull Publishing Company, 1980.
- TANNEN, Deborah. *You Just Don't Understand, Women and Men in Conversation*, New York: Ballantine Books, 1990.
- TRAVIS, Carol. *Anger, The Misunderstood Emotion*, New York: Simon & Schuster Inc., 1989.
- WEISINGER, Hendrie. *Dr. Weisinger's Anger Work-Out Book*, New York: Quill, 1985.
- WHEELER, Charlene Eldridge et CHINN, Peggy L. *Peace & Power: A Handbook of Feminist Process*, 3rd ed., New York: National League for Nursing Press, Publication No. 15-2404, 1991.