

READE, IAN

Université de l'Alberta

W. Rodgers, C. Hall, C. Knight

Subvention de développement Savoir 2011

Rétention d'entraîneurs expérimentés

Résumé du projet

Il est pertinent de comprendre les facteurs qui influencent les transitions vécues par les entraîneurs. Six thèmes ont été relevés : 1) considérations interpersonnelles; 2) demandes de travail; 3) préoccupations professionnelles; 4) expériences positives d'entraînement; 5) recherche d'occasions de réussir davantage; 6) abandon d'un milieu de travail difficile ou négatif.

Les constatations font ressortir l'importance du soutien apporté par les praticiens et les organismes sportifs, en vue de permettre aux entraîneurs d'avancer professionnellement et, également, de fournir un meilleur soutien et des stratégies afin d'optimiser le milieu de travail des entraîneurs.

Méthodes de recherche

Deux études ont été réalisées.

Étude 1

Participants

Un échantillon de participants a été délibérément constitué. En tout, 21 entraîneurs (six femmes et 15 hommes) de six provinces et de divers sports ont participé. Sept entraîneurs occupaient ou avaient occupé un emploi d'entraîneur à temps plein, neuf entraîneurs travaillaient dans des universités, et cinq étaient bénévoles. Les entraîneurs avaient entre cinq et trente ans d'expérience.

Collecte de données

Les données ont été obtenues par l'intermédiaire d'entrevues semi-structurées. Le guide des entrevues a été élaboré à partir d'une documentation antérieure, dans laquelle étaient étudiés le stress et l'épuisement professionnel des entraîneurs.

Étude 2

Participants

En tout, 14 entraîneurs de divers sports ont fait partie d'un échantillon délibérément constitué en fonction de trois critères : (a) ils étaient ou avaient été des entraîneurs à temps plein; (b) ils avaient franchi au moins une transition au cours de leur carrière d'entraîneur; (c) ils avaient travaillé avec des athlètes au niveau provincial ou national.

Collecte des données

Le guide des entrevues a été conçu à partir des constatations de l'Étude 1 ainsi que d'un examen antérieur de la documentation sur le milieu de travail et l'entraînement.

Résultats de la recherche

Considérations interpersonnelles

Relations avec le superviseur et les collègues. Les entraîneurs ont expliqué que la mesure dans laquelle ils avaient eu l'impression d'être soutenus et appréciés par leurs superviseurs et collègues a influencé leur décision de conserver ou d'abandonner leur poste.

Relations avec les athlètes et les parents. La qualité des relations avec les athlètes et les parents a été jugée particulièrement importante lorsque les entraîneurs décidaient de rester ou de partir. Les relations positives entre les entraîneurs et les athlètes encourageraient les entraîneurs à conserver un poste.

Demandes de travail

Charge de travail. Les entraîneurs ont passé un temps considérable à parler de leur charge de travail; pour certains, cette discussion portait sur la perception que leur charge de travail était trop lourde.

Genre de travail. Les entraîneurs ont décrit deux sortes de tâches de leur emploi : les tâches liées à l'amélioration de la performance (p. ex., entraînement pour les compétitions, séances d'entraînement), puis les tâches administratives (p. ex., organisation du transport, collecte de fonds). Il a semblé que la quantité de temps que les entraîneurs devaient consacrer aux tâches administratives pouvait inciter ceux-ci à quitter leur poste.

Équilibrer les engagements familiaux et l'emploi d'entraîneur. Les entraîneurs ont dit avoir du mal à équilibrer les engagements familiaux et ceux d'entraîneur. S'il leur arrivait d'avoir trop de mal à atteindre un équilibre, ils étaient susceptibles de quitter leur poste.

Préoccupations professionnelles

Sécurité d'emploi. La perspective d'une sécurité d'emploi liée à un contrat de longue durée ou à un emploi dans un organisme serait une raison de changer d'emploi. Par contre, le manque de sécurité d'emploi pourrait influencer les engagements que prendraient les entraîneurs envers les athlètes, avoir des effets négatifs sur la qualité de leur entraînement et devenir subséquemment une raison pour laquelle les entraîneurs chercheraient un poste différent.

Rémunération. Les entraîneurs ont indiqué qu'ils ne se sentaient pas suffisamment rémunérés (ni sur le plan financier ni sur celui des avantages sociaux) pour le poste qu'ils occupaient.

Possibilités d'avancement professionnel. Les entraîneurs ont dit qu'ils avaient quitté ou quitteraient probablement un poste face à des possibilités d'avancement professionnel, notamment des occasions de travailler avec des athlètes de niveau supérieur (p. ex., ceux du niveau provincial ou national) ou d'occuper des postes plus prestigieux (p. ex., dans des organismes sportifs ou des centres nationaux d'entraînement).

Expériences positives d'entraînement

Aimer le processus de l'entraînement. Certains entraîneurs ont parlé de la satisfaction qu'ils éprouvent à leur poste actuel. En pareil cas, bien que d'autres facteurs puissent comporter des difficultés, les entraîneurs ont affirmé qu'ils ne chercheraient probablement pas un autre poste.

Obtenir du succès à un poste. La satisfaction du processus d'entraînement a souvent été liée à la réussite au poste. Les entraîneurs ont défini la réussite différemment, mais il s'y retrouvait souvent deux points : voir les athlètes se développer ou créer un programme gagnant.

Limites

Parmi les limites à prendre en compte se trouvaient le point de contact unique pour les entrevues avec les participants, la nature rétrospective de la collecte des données et sans doute le petit nombre de transitions que les entraîneurs avaient connu (nombreux étaient ceux n'ayant vécu qu'une transition majeure).

Compte tenu des limites de la présente étude, dans une recherche future, un échantillon plus important et une approche longitudinale pour la collecte des données pourraient être envisagés; nous verrions alors les expériences des entraîneurs avant, pendant et après les transitions.

Incidences sur les politiques

La rétention des entraîneurs dépend de nombreux facteurs qui ont été signalés lors de recherches antérieures et confirmés par nos études. En termes généraux, il a été trouvé que le milieu de travail d'un employé est lié à la satisfaction au travail, puis celle-ci, à la rétention du personnel. Les entraîneurs visés par notre recherche dépendent de l'entraînement pour gagner leur vie.

Nos constatations peuvent aider lors de l'élaboration de politiques à certains niveaux. Au niveau fédéral, les entraîneurs qui sont embauchés par des organismes nationaux de sport (ONS) ont besoin du soutien de milieux de travail positifs. Les entraîneurs des ONS influencent à la fois les athlètes et d'autres entraîneurs du système, et il est important de conserver de tels entraîneurs. De plus, au niveau fédéral, l'Association canadienne des entraîneurs, par l'intermédiaire de son PNCE (Programme national de certification des entraîneurs), doit prévoir l'inclusion de modules sur le milieu de travail des entraîneurs, ce qui assurerait ceux-ci d'être aussi prêts que possible à affronter les défis d'un milieu sportif. Actuellement, il y a une lacune majeure dans le contenu de l'enseignement de la PNCE dans ce domaine. Les constatations de notre recherche ciblent également un cours de deuxième cycle, soit un programme de maîtrise en entraînement à l'Université de l'Alberta. Les diplômés de ce programme ont été employés par des universités et collèges du Canada et ont l'occasion de communiquer aux autres entraîneurs l'information qu'ils ont reçue pendant leur cours de deuxième cycle. Pour le moins, lorsqu'ils acceptent un emploi futur, ces diplômés sont beaucoup plus conscients de la façon de surveiller et de gérer leur milieu de travail.

Enfin, trois articles de revues révisées par des pairs et un chapitre de manuel sont en cours d'impression.

Prochaines étapes

Même si nous sommes certains que les constatations de notre recherche renforcent l'importance cruciale du milieu de travail dans la satisfaction des entraîneurs à l'égard de leur emploi, il nous reste à déterminer quels facteurs sont les plus importants. Toutefois, les employeurs et les enseignants des entraîneurs devraient être conscients de ceci :

- Les possibilités d'avancement professionnel sont importantes pour les entraîneurs, et l'employeur peut certainement prévoir cela dans son système de gestion.

- La charge de travail ne semble pas exercer une influence majeure sur la satisfaction au travail, mais la sorte de travail, elle, importe. Les entraîneurs aiment faire de l'entraînement.
 - Les relations interpersonnelles de soutien sont très importantes pour les entraîneurs. Toutefois, les tensions dans les relations personnelles sont probablement un facteur plus important pour les entraîneurs que pour d'autres professions, en raison des longues heures, du travail de fin de semaine et de l'insistance sur les victoires.
-

Principaux intervenants et avantages

- L'Association canadienne des entraîneurs bénéficierait de l'ajout d'un cours supérieur en formation des entraîneurs, afin d'aider ceux-ci à comprendre et à gérer leur milieu de travail.
- Tous les employeurs d'entraîneurs, tels les organismes sportifs nationaux et provinciaux ainsi que les clubs, pourraient veiller à ce que leurs employés possèdent les compétences pour gérer efficacement les entraîneurs.
- Les universités et collèges qui ont des programmes de formation d'entraîneurs devraient voir à intégrer un volet administratif dans leurs cours de formation des entraîneurs.