

La description de tâches

Hilary Findlay, avocate, et Rachel Corbett, experte-conseil en gestion des risques, sont fondatrices et directrices du Centre pour le sport et la loi. Elles contribuent régulièrement à la revue *EntraînInfo*.

Un entraîneur ou une entraîneuse est un entraîneur ou une entraîneuse, non? Nous estimons souvent que l'encadrement sportif est une tâche unique lorsqu'en fait, le travail de l'entraîneur et de l'entraîneuse comprend une multitude de tâches. L'entraîneur ou l'entraîneuse peut être responsable du recrutement des athlètes, des relations avec les parents, de la planification des programmes d'entraînement, de la surveillance de la condition physique, de la conception des programmes d'entraînement de la force et de conditionnement, de la supervision de l'entraînement et des calendriers de compétition, de l'aide aux athlètes pour établir leurs objectifs, de l'organisation des lieux et de l'équipement, de l'élaboration des critères de sélection de l'équipe et de tout le travail administratif relié au calendrier des compétitions. Il doit être à la fois comptable, agent de voyage, courtier en assurances, psychologue, chaperon et gardien. C'est un travail complexe, et le titulaire du poste est généralement un individu possédant de nombreux talents.

Bien que nous connaissions tous la complexité du travail de l'entraîneur et de l'entraîneuse, certains problèmes peuvent survenir lorsque les tâches ne sont pas clairement définies et que l'autorité qu'elles confèrent n'est pas précisée. La description de tâches porte surtout sur les ressources humaines et la gestion du personnel. Elle a aussi un volet légal car les litiges qu'elle crée sont souvent réglés par des moyens judiciaires ou quasi judiciaires.

Nous avons reçu un appel récemment de la part d'un entraîneur qui risquait d'être impliqué dans un conflit désagréable concernant les tâches et l'autorité inhérentes à son poste. Les dirigeants de l'organisme ne pouvaient pas (ou ne voulaient pas) préciser son autorité et l'entraîneur sentait la frustration le gagner. Nous avons demandé à voir son contrat d'emploi en espérant y trouver une définition des responsabilités de l'entraîneur ou, tout le moins, une indication qu'il existait une description de tâches. Rien. L'entraîneur est au milieu d'une situation marquée par la confusion, la frustration et une animosité grandissante.

Tout le monde sait qu'une description de tâches détaillée est une composante essentielle du contrat d'emploi de l'entraîneur et de l'entraîneuse. Mais avant de préparer une description de tâches, l'organisme concerné doit d'abord entreprendre une analyse du poste. Une analyse du poste est un examen de la description de tâches et des tâches inhérentes au poste effectué en fonction des besoins et des objectifs de l'organisme. Le poste de «l'entraîneur ou de l'entraîneuse» peut être défini de façon vaste ou précise, selon la situation, les besoins et les ressources de l'organisme.

L'analyse du poste doit permettre à l'organisme de recueillir de l'information sur les responsabilités du titulaire, les tâches et les activités que le titulaire doit exécuter pour s'acquitter de ses responsabilités, l'autorité reliée au poste et les obligations en matière de communication et de responsabilité hiérarchique. Un entraîneur ou une entraîneuse ou encore quelqu'un qui connaît l'encadrement sportif devrait participer à l'analyse du poste.

L'analyse du poste devrait donner lieu à l'élaboration de la description de tâches et des particularités du poste. La description de tâches établit les tâches et les responsabilités précises du poste, les conditions de travail, l'autorité de l'entraîneur ou de l'entraîneuse et ses relations avec les autres. Les particularités du poste précisent les habiletés, les talents, la scolarité et l'expérience nécessaires ou

souhaitables pour occuper ce poste. Ces deux documents donnent à l'organisme une idée précise du genre de personne qui doit être embauchée et à l'entraîneur ou à l'entraîneuse une idée précise de l'envergure et de l'importance du poste.

La description doit être claire et concise. Elle doit :

- ❑ identifier le poste (titre, niveau)
- ❑ résumer le poste (responsabilités/activités principales)
- ❑ définir les relations de l'entraîneur ou de l'entraîneuse (supérieur immédiat, collègues de travail)
- ❑ décrire les responsabilités et les tâches de l'entraîneur ou de l'entraîneuse (détails des responsabilités et des activités qui constituent les critères de base pour l'évaluation du rendement de l'entraîneur ou de l'entraîneuse)
- ❑ définir l'autorité (le type de décisions que l'entraîneur ou l'entraîneuse peut prendre, les limites budgétaires de ses décisions)
- ❑ établir les critères de rendement (normes ou indicateurs de réalisation)
- ❑ donner les grandes lignes des conditions de travail (voyages, heures de travail, travail de fin de semaine, temps supplémentaire)
- ❑ identifier les particularités du poste (exigences personnelles telles que les habiletés, l'expérience, la scolarité, le niveau d'accréditation et autres compétences)

L'entraîneur qui a communiqué avec nous estime qu'il a l'autorité de choisir les membres de l'équipe nationale. Nous avons examiné la liste des tâches précisées à son contrat et avons découvert qu'il participait à l'élaboration des critères de sélection, mais la description ne précisait pas la nature ni le moment de sa participation, ni les autres participants au processus. L'entraîneur estime que la phrase suivante lui donne l'autorité de choisir les membres de l'équipe : «coordonner et administrer les présences de l'équipe, les compétitions de l'équipe et l'inscription des membres de l'équipe aux compétitions.» Nous ne sommes pas d'accord. Il n'est pas clair du tout comment la sélection se fait au sein de cet organisme.

Il aurait été préférable de fournir une description claire et précise des tâches que doit effectuer l'entraîneur, préparée à partir d'une analyse du poste bien exécutée. Une description de tâches précise et claire est un instrument important pour deux raisons : elle permet d'éviter les conflits et elle permet à l'organisme de sport de s'assurer que les tâches sont confiées à la personne possédant les meilleures compétences pour le faire, un autre ingrédient menant au succès.

Une analyse du poste bien exécutée et utilisée pour décrire avec soin et précision les tâches et les responsabilités d'un poste a d'autres avantages. Une description de tâches bien préparée sert de fondement pour l'évaluation du rendement et aide à préciser l'échelle salariale et à établir les niveaux d'ancienneté. En effet, la description de tâches précise la valeur de l'employé aux yeux de l'organisme.

En terminant, j'aimerais ajouter qu'un entraîneur ou une entraîneuse aux multiples talents doit aussi être un bon gérant d'affaires. Connaître tous les détails du poste, s'assurer que toutes les tâches sont décrites clairement et de façon exhaustive dans une description de tâches bien préparée et intégrer la description de tâches au contrat d'emploi de l'entraîneur ou de l'entraîneuse est une des compétences essentielles de l'entraîneur professionnel et de l'entraîneuse professionnelle.