

Danièle Sauvageau policière, conférencière, *coach* olympique et *coach* de gestion

Née pour être *coach*

Au dernier Mondial de hockey, l'équipe masculine canadienne a raté l'or. À quoi attribuer ce résultat ? À l'organisation qui a mal choisi son entraîneur et ses joueurs ? Aux joueurs ? À l'entraîneur en chef ? Aux équipes adverses trop puissantes ? On ne saura jamais à coup sûr. On pourrait tout de même se demander si, à ce niveau de compétition, une femme pourrait être « entraîneuse » d'une équipe masculine.

JACQUELINE CARDINAL
ET LAURENT LAPIERRE
COLLABORATION SPÉCIALE

Vivons-nous, dans ce « sport d'hommes », les derniers relents des tavernes anciennes ? Le leadership (direction générale, *coaching*) dans ce sport est-il le dernier bastion du machisme ? Peut-on penser qu'un jour, à l'échelle des grandes compétitions internationales, une femme puisse être nommée « entraîneuse » d'une équipe masculine ? Qu'une femme soit « entraîneuse » d'une équipe de la LNH ? À chacun sa réponse.

En 2002, Danièle Sauvageau a dirigé l'équipe féminine de hockey aux Jeux olympiques de Salt Lake City où elle a obtenu la première médaille d'or pour le Canada dans cette discipline. On a écrit à l'époque que cette victoire féminine avait inspiré l'équipe masculine qui en a fait autant quelques jours plus tard.

À l'heure où chaque gestionnaire est invité à se transformer en *coach* pour son personnel, que peut-on apprendre de celle pour qui le *coaching* n'est pas un style de direction, mais bien plus une attitude qui englobe à la fois la gestion et le leadership ?

À 12 ans, Danièle Sauvageau quittait deux fois par semaine la maison familiale à 5 h pour accompagner ses deux jeunes frères, de niveau Atome, à l'aréna de Saint-Eustache, pour qu'ils jouent au hockey dans une ligue organisée. Confinée de l'autre côté de la bande, elle apportait des bouteilles d'eau aux petits joueurs, gommait leurs bâtons et les encourageait de ses cris. C'était pour elle la seule façon de s'approcher de cet univers du hockey qui la passionnait, puisque aucune ligue organisée

n'existait pour les filles. Pourtant, elle connaissait bien le jeu, ayant participé depuis toujours aux parties qui s'improvisaient au parc municipal de Deux-Montagnes, à deux pas de la maison où elle a grandi.

On pourrait, au premier abord, se désoler de ce rôle en retrait que Danièle Sauvageau a été obligée de jouer alors, mais on peut penser, en rétrospective, que c'est à cause de ces circonstances adverses qu'elle s'est forgé une mentalité d'entraîneuse, avec un solide parti pris pour le côté humain, au point qu'elle affirme aujourd'hui être « née pour être *coach* ». Avec le recul qu'on lui imposait, elle notait les tactiques, décortiquait les erreurs et s'expliquait intérieurement les jeux gagnants. Danièle Sauvageau a été en quelque sorte forcée de se tourner vers elle-même et d'orienter sa passion pour le hockey vers le *coaching*, dont elle s'est fait une conception tout à fait originale, qu'elle appliquera plus tard à la gestion des ressources humaines.

Pour la diplômée de l'Académie de police de la GRC et de HEC Montréal en gestion ressources humaines, pour gagner, il faut improviser avec finesse. Gagner (et non avoir peur de perdre) fait appel aux quatre composantes de la nature humaine : le corps, l'esprit, le cœur et l'âme. Pour celle qui est aujourd'hui porte-parole de l'Association canadienne des entraîneurs, « l'âme, c'est la dimension qui réunit les trois autres et nous permet de savoir être et non pas seulement de savoir faire. C'est ce qui fait qu'en bout de piste, on peut arriver à être heureux, à donner notre plein potentiel et à gagner, sur la glace comme ailleurs ».

Au fil de ses expériences à la tête d'équipes masculines et féminines de

hockey, de balon-balai et de water-polo, Danièle Sauvageau s'est donné une image claire du rôle d'entraîneur. Le secret, c'est de croire en sa vision. « Un *coach* doit amener chaque joueur à reconnaître et à prendre la place unique qui est la sienne au sein d'une équipe. » Bien guidés, les joueurs apprendront à se connaître eux-mêmes et à accepter la complémentarité qui fait la cohésion d'un groupe. Ils arriveront à admettre leurs points forts et leurs points faibles, à voir ceux des autres et à s'insérer en conséquence dans l'équipe. Selon Danièle Sauvageau, un *coach* doit faire preuve d'équité, non pas en traitant tout le monde de façon uniforme, mais en aidant chacun, individuellement, à cheminer dans la bonne direction.

Poursuivant sur le terrain de la psychologie du jeu, Danièle Sauvageau affirme qu'un bon *coach* saura faire la différence entre la confiance en ses capacités et l'estime de soi. Une gardienne de but aura la capacité d'arrêter les lancers si elle a, d'une part, confiance qu'elle est capable de le faire et si, d'autre part, elle est appréciée et reconnue comme telle par le reste de son équipe.

Danièle Sauvageau n'a pas hésité comme *coach* à jouer d'audace en imposant des défis hors hockey, par exemple un entraînement dans un camp militaire à Val-Cartier, comme préparation aux Jeux olympiques. Les joueuses y étaient amenées à connaître leurs limites physiques et psychologiques, et à accepter que d'autres pallient leurs défaillances dans le feu de l'action.

Manifestant toujours le calme que lui inspire son poste de sergent au Service de police de la Ville de Montréal, la marque de leadership de Da-



Danièle Sauvageau

PHOTO AMAND TROTIER. LA PRESSE ©

nièle Sauvageau est de cibler un objectif ultime et parfois lointain, par exemple gagner en finale aux Jeux olympiques quatre ans plus tard, et de recourir, pour y arriver, à des moyens qui sortent des sentiers battus et qui rendront son équipe unique par rapport aux autres.

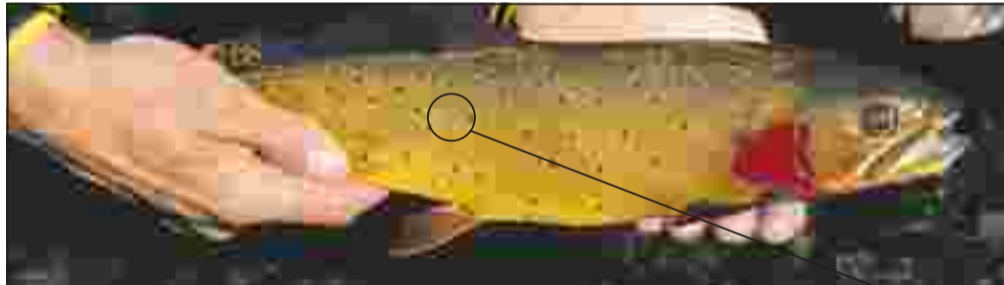
Le secret est également de ne pas changer de cap, malgré les embûches, et de poursuivre dans le chemin qu'on s'est tracé en restant convaincu, jusqu'au bout, que c'est le bon. Avant de jouer « pour la fierté d'une nation », à Salt Lake City, Danièle Sauvageau avait essuyé huit défaites consécutives contre les Américaines. Nombreux étaient ceux qui lui enjoignaient de changer de stratégie, d'abandonner les méthodes moins conventionnelles et « moins viriles » de connaissance de soi et de confiance en l'autre, pour s'en tenir strictement à des *drills* physiques intensives.

Figurant parmi les rares *coachs* à avoir accédé au niveau certifié 5, Da-

nièle Sauvageau, maintenant conférencière et consultante, partage son expérience en direction d'équipes d'élite et en gestion des ressources humaines. Se réjouissant que le vocabulaire de la gestion emprunte de plus en plus aux sports, elle fait remarquer que la tendance nouvelle en *coaching* sportif s'inscrit dans les valeurs qu'elle prône depuis qu'elle a commencé à diriger des équipes. Elle y voit une reconnaissance tacite de son approche.

Celle qui a été la première et seule femme analyste à l'émission télévisée *La Soirée du hockey* attend toutefois de voir si ce souffle récent lui apportera de nouvelles responsabilités, en sport, en politique ou dans d'autres domaines, car ses ambitions sont toujours aussi vives, et ses compétences indéniables, médaille d'or oblige.

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapiere en est le titulaire.



Chez MDS, nous n'avons qu'un seul objectif:
Rendre le monde meilleur.

D'accord, notre objectif peut sembler ambitieux. Mais lorsqu'il s'agit de faire évoluer l'état de santé à l'échelle mondiale, il n'y a pas de demi-mesure. Chez MDS, nous établissons des partenariats avec l'industrie des sciences de la santé et des sciences de la vie, partout dans le monde, pour apporter des solutions d'avant-garde en matière de soins de santé. Quel que soit le secteur, MDS s'impose et dicte la norme; son équipe diversifiée compte des chercheurs scientifiques qui utilisent des radioisotopes pour vaincre le cancer, des hématologues qui perfectionnent les méthodes de détection des allergies, des chercheurs qui supervisent la mise en marché de médicaments sûrs et novateurs, et même des médecins qui réalisent d'importantes percées dans le domaine du dépistage néonatal. Tous travaillent vers un objectif commun: un monde meilleur et en santé.

mdsintl.com



Science advancing health