



UN GUIDE DE MENTORAT

POUR L'AVANCEMENT DES ENTRAÎNEURES

DES PRATIQUES EFFICACES DE MENTORAT POUR LA

MENTORÉE

Collaboratrices

Auteurs principales

Ashley Stirling, Ph. D.,
Faculté de kinésiologie et d'éducation physique,
Université de Toronto

Gretchen Kerr, Ph. D.,
Faculté de kinésiologie et d'éducation physique,
Université de Toronto

Jenessa Banwell, candidate au doctorat,
Faculté de kinésiologie et d'éducation physique,
Université de Toronto

Ellen MacPherson, candidate au doctorat,
Faculté de kinésiologie et d'éducation physique,
Université de Toronto

Rachel Jewett, M. Sc.,
Faculté de kinésiologie et d'éducation physique,
Université de Toronto

Design

Collective Experience Inc.
Digital Design + Strategy
coexdesign.ca

Les photographies

sont utilisées avec la permission de :
Association canadienne des entraîneurs
Université de Toronto
Kevin Bogetti-Smith
Kevin Gibson
Viesturs Lācis
John Major

Membres du comité consultatif

Isabelle Cayer,
conseillère principale en entraînement,
programme Les entraîneurs,
Association canadienne des entraîneurs

Melody Davidson,
directrice générale du programme de l'équipe
nationale de hockey féminin,
Hockey Canada

Denise Dignard,
directrice – Performance Féminine Élite,
Canada Basketball

Teresa Hlady,
gestionnaire de projet

Kyle Hunter,
(ancien) gérant du développement au pays,
Wrestling Canada Lutte

Debbie Kirkwood,
directrice de la haute performance,
Tennis Canada

Karin Loftstrom,
(ancienne) directrice exécutive,
Association canadienne pour l'avancement des
femmes, du sport et de l'activité physique

Allison McNeill,
entraîneuse en chef de l'équipe olympique de 2012,
Canada Basketball

Tamara Medwidsky,
directrice administrative,
Wrestling Canada Lutte

Allison Sandmeyer-Graves,
directrice générale,
Association canadienne pour l'avancement des
femmes, du sport et de l'activité physique

© Ce document est protégé par le droit d'auteur de l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique et de l'Association canadienne des entraîneurs (2017). Tous droits réservés.

Dans le présent document, le masculin est utilisé puisque certaines fonctions, comme mentor ou entraîneur par exemple, peuvent être remplis par des femmes ou des hommes. Le terme « mentorée » apparaît toutefois toujours au féminin car les programmes de mentorat s'adressent uniquement à des entraîneures.

UN GUIDE DE MENTORAT

POUR L'AVANCEMENT DES ENTRAÎNEURES

DES PRATIQUES EFFICACES DE MENTORAT POUR LA **MENTORÉE**



Association canadienne
pour l'avancement
des femmes du sport et
de l'activité physique

CE PROJET EST FINANCÉ DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE PROMOTION DE
LA FEMME DE CONDITION FÉMININE CANADA.



Condition féminine
Canada

Status of Women
Canada

Canada

Table des matières

PRÉAMBULE	6		
<hr/>			
Chapitre 1 : Qu'est-ce que le mentorat?	10	Chapitre 5 : Travailler en commun	41
Définition du mentorat	11	Vérification : Réflexion et évaluation continue	42
Types de mentorat	12	Tirer le meilleur parti du mentorat	44
Avantages du mentorat	13	Rétroaction	44
Considérations sur le mentorat des femmes	14	Engagement de la conversation	46
Nécessité du parrainage	14	Sortie de sa zone de confort	46
Plusieurs mentors, aussi bien hommes que femmes	15	Réseautage et professionnalisme	47
Obstacles et leviers	15	Gestion et résolution des conflits et des défis	48
Étape de développement de carrière	15		
Étapes pour un mentorat réussi	16		
<hr/>			
Chapitre 2 : Évaluer la préparation	18	Chapitre 6 : Récapituler	50
Comprendre ce qu'implique le mentorat	19	Évaluation de l'atteinte des objectifs	51
Le mentorat est-il pour moi?	19	Partage de votre réussite avec les autres	53
Suis-je prête à être mentorée?	20	Ajout de votre expérience de mentorat sur votre CV	53
		Mise en valeur de votre expérience de mentorat lors d'une entrevue d'emploi	54
		Célébration de l'expérience de mentorat	55
<hr/>			
Chapitre 3 : Se préparer	22	Chapitre 7 : Évaluer et planifier les prochaines étapes	56
Auto-évaluation et sensibilisation	23	Évaluation du mentorat	57
Recensement des éléments à améliorer	24	Planification de l'avenir	58
Stratégies pour être une mentorée efficace	29	Donner au suivant	61
Jumelage avec un mentor/des mentors	29		
Attentes générales à l'égard des relations de mentorat	30		
<hr/>			
Chapitre 4 : Préparer le terrain	32	Chapitre 8 : Conclusion des recommandations	62
Développement d'une vision	33	Éléments de réussite du mentorat	63
Établissement des objectifs pour atteindre votre vision	35	Au-delà du mentorat : Promotion de votre carrière comme entraîneure	63
Clarification des rôles de la mentorée et du mentor	37	Que puis-je faire pour avancer en tant qu'entraîneure au-delà du mentorat?	64
Mise en place de limites	38		
Création d'un plan de mentorat	39		
<hr/>			
		RÉFÉRENCES	65

Priorité de ce guide

Ce guide de mentorat est destiné à servir de ressource pour améliorer l'avancement des femmes comme entraîneuses. On a élaboré un guide spécifique de mentorat pour chacun des mentorées, des mentors et des administrateurs de sport. Les pratiques qui figurent dans ce guide particulier sont destinées à l'entraîneur de la mentorée. Grâce à un processus efficace, on examine les étapes et les pratiques principales du mentorat des entraîneuses et on fournit des exercices

concrets. Bien que l'information contenue dans ce guide puisse s'appliquer au mentorat dans n'importe quel contexte, ce guide a été élaboré en mettant l'accent sur les besoins de mentorat des entraîneuses.

Le chapitre 1 donne un aperçu du mentorat et du processus, décrivant les fondements des chapitres restants. Les chapitres 2 à 7 fournissent des renseignements généraux et des recommandations pour des pratiques

efficaces visant à améliorer la qualité du mentorat tout en abordant chaque étape du mentorat : évaluer la préparation (chapitre 2); se préparer (chapitre 3); préparer le terrain (chapitre 4); travailler en commun (chapitre 5); récapituler (chapitre 6); enfin, évaluer et planifier les prochaines étapes (chapitre 7). Le chapitre 8 résume chacune des étapes et se termine par des recommandations générales.

Symboles

Ce guide comprend les éléments suivants :

POINTS CLÉS



Recommandations, lignes directrices et résumés

FAITES L'EXPÉRIENCE



Exemples, d'outils, d'exercices et d'activités

HISTOIRES DE RÉUSSITE



Citations, exemples et histoires vécues



Ce guide de mentorat est destiné à servir de ressource pour améliorer l'avancement des femmes comme entraîneuses.

PRÉAMBULE

Ce guide de mentorat est destiné à servir de ressource pour améliorer l'avancement des femmes comme entraîneures.

Jusqu'à **70%** des filles

et 16 % des femmes participent à des activités sportives. (Physical Activity Monitor Survey, 2010).

Parmi les athlètes olympiques canadiens aux Jeux olympiques de Rio 2016,

61%

étaient des femmes (La Presse canadienne, 2016).

42%

des participants à USport sont des femmes (Norman, Donnelly et Kidd, 2017).

L'inclusion des filles et des femmes comme athlètes s'améliore.

Malgré la participation croissante des filles et des femmes au sport, les femmes ne représentent que **25%** de tous les entraîneurs du sport canadien

(Gouvernement du Canada, 2015).

Les femmes représentent environ

30%

des nouveaux entraîneurs engagés dans les ateliers de formation des entraîneurs du PNCE.

Parmi les **54** équipes nationales

(hommes et femmes), seuls 16 % (9/54) des entraîneurs et 18 % (9/48) des entraîneurs adjoints sont des femmes (Sport Canada, 2016).

Au niveau sportif universitaire canadien (USport),

où l'on trouve la plupart des entraîneurs à temps plein, le nombre de femmes entraîneures a diminué.

Les entraîneurs-chefs comptaient

19% de femmes en 2010-2011

ce pourcentage a chuté à

17% 2012-2013 (Kidd, 2013).

Déclin à

16% 2014-2015 (Norman, Donnelly et Kidd, 2017).

Seulement

31.5%

des membres du Comité olympique canadien (COC) sont des femmes (Kidd,2013).

Les femmes sont sous-représentées dans les postes de direction dans le monde du sport.

17%

de postes de directeurs d'athlétisme dans les universités canadiennes sont occupés par des femmes (Kidd, 2013).

30.7%

des 13 membres du conseil d'administration des Jeux para/panaméricains de 2015 étaient des femmes (Kidd, 2013).

Les femmes entraîneures sont sous-représentées dans le contexte sportif international.

Voici les pourcentages de femmes entraîneures aux Jeux olympiques :

2016 Rio:
17%

(17/98) des entraîneurs olympiques étaient des femmes (COC, 2016).

2014 Sochi:
13%

(11/85) des entraîneurs olympiques étaient des femmes (COC, 2016).

Les femmes sont sous-représentées dans le monde des entraîneurs.

L'importance de recruter et de maintenir en poste les femmes entraîneuses

L'accès des femmes à des postes d'entraîneuse et de direction dans le sport comporte de nombreux avantages. Les titulaires féminins de postes de direction sont capables de communiquer efficacement et elles possèdent un esprit d'équipe et la compétence pour gérer de multiples tâches ainsi qu'une haute intelligence émotionnelle (Kerr et Marshall, 2007).

On a également observé qu'elles créent une dynamique de groupe positive, démontrent de l'impartialité et de solides capacités de résolution des conflits; elles encouragent la collaboration du groupe. Il est important pour les athlètes de voir les femmes occuper des postes de direction comme celui

POINTS CLÉS

Raisons pour favoriser les femmes dans les postes d'entraîneur

- Compétences d'entraîneur et de leadership
- Possibilité de jouer un rôle de modèle
- Mécanisme de changement culturel

Références : Kerr et Marshall, 2007; Kidd, 2013; Marshall et coll., 2010.



d'entraîneur : les sportifs peuvent ainsi associer ces domaines aux femmes. Les femmes dans les postes de direction ont la capacité d'accroître l'estime de soi et la prise de conscience des filles (Kerr et Marshall, 2007) et elles peuvent être d'une grande influence pour favoriser des changements culturels en remettant en question les stéréotypes historiques de genre (Marshall, Demers et Sharpe, 2010); elles véhiculent le message que le sport est un domaine ouvert à la diversité (Kerr, Marshall, Sharp, et Stirling,

2006). La présence de femmes dans des postes d'entraîneur renforce l'image du sport comme une activité sûre, acceptable et appropriée pour les filles et les femmes (Kidd, 2013).



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Compte tenu du faible nombre de femmes occupant des postes de leadership dans les domaines de l'administration et de l'entraînement, il est nécessaire d'offrir davantage de soutien afin d'accélérer la progression et le développement des femmes dans le sport. »

Karin Loftstrom (ancienne directrice administrative, ACAFS)

Le mentorat en tant que stratégie pour l'avancement professionnel des femmes comme entraîneures

Un certain nombre de stratégies ont été utilisées dans le domaine sportif dans le but de renforcer l'équité entre les sexes chez les entraîneurs, notamment le développement de réseaux sociaux, l'identification des athlètes féminines pouvant participer à titre d'entraîneures, des conférences pour les entraîneures, l'appui de nouveaux paradigmes d'entraînement et l'établissement de politiques d'équité entre les sexes (Kerr et Ali, 2012; Kerr et Banwell, 2014; Kidd, 2013; Lyle, 2002; Marshall et coll., 2010).

Le mentorat est une remarquable stratégie pour favoriser le soutien, le développement et l'avancement des femmes entraîneures (Demers, 2004; Kerr et Ali, 2012). Le mentorat des femmes pour l'avancement professionnel a été mis en évidence et a fait l'objet de nombreuses recherches dans les domaines non sportifs comme stratégie essentielle pour aider les femmes à se développer et à progresser, personnellement et professionnellement, dans leur carrière (Frei, Stamm et Buddeberg-Fischer, 2010; McKenna et Straus, 2011; Steiner, Curtis, Lanphear, Vu et Main, 2004; Straus, Straus et Tzanetos, 2006).

La nécessité d'avoir des possibilités de mentorat pour faire avancer les femmes dans le monde des entraîneurs est également largement reconnue et, en fait, existe depuis longtemps dans de nombreux contextes sportifs (ACSC, 2015).

Le mentorat a été utilisé pour l'avancement professionnel des femmes dans les domaines non sportifs suivants :

- ✓ Affaires
- ✓ Soins de santé
- ✓ Éducation supérieure
- ✓ Fonction publique
- ✓ Administration



Le mentorat est une remarquable stratégie pour favoriser le soutien, le développement et l'avancement des femmes entraîneures.



1

QU'EST-CE QUE LE MENTORAT?

Ce chapitre introductif donne un aperçu du mentorat. On y décrit les différentes formules de mentorat ainsi que leurs avantages. Une attention particulière est accordée au mentorat des entraîneuses, puis le chapitre se conclut par un résumé des étapes d'un mentorat réussi.

Définition du mentorat

Le mentorat est un élément essentiel du développement personnel et professionnel et fait l'objet d'abondantes études depuis le début des années 1980.

Les nombreuses définitions qui existent dans la littérature reposent toutes sur les mêmes éléments fondamentaux, selon lesquels le mentorat : 1) est axé sur l'acquisition de connaissances; 2) consiste à fournir soutien émotif et appui en matière de plan de carrière et de perfectionnement professionnel; 3) est une relation réciproque, dans la mesure où le mentor et le mentoré en retirent des avantages; 4) est de nature personnelle, impliquant une interaction

POINTS CLÉS



Les principaux éléments du mentorat

1

Acquisition de connaissances

2

Soutien et appui en matière de plan de carrière

3

Avantages pour le mentor et le mentoré

4

Interaction directe

Référence : Berk et coll., 2005.

directe (Berk, Berg, Mortimer, Walton-Moss, et Yeo, 2005). Berk et coll. (2005, p.67) proposent une définition large du mentorat : « Une relation dans laquelle une personne disposant d'une sagesse, d'une expérience,

de connaissances ou de compétences utiles offre des conseils, des informations, des coups de main ou des occasions de perfectionnement professionnel à une autre personne. »



Le mentorat est une relation dans laquelle on offre conseils, informations, coups de main et occasions de perfectionnement professionnel.

Types de mentorat

Parmi les différents types de mentorat décrits dans la littérature, nous retrouvons les mentorats traditionnel, moderne, informel et formel ainsi que des types de relations de mentorat, comme le mentorat collectif, le mentorat par les pairs et le mentorat en ligne.

Types de mentorat

MENTORAT	DESCRIPTION
Traditionnel	<ul style="list-style-type: none">• Jumelage d'un cadre supérieur (le mentor) et d'un protégé débutant (le mentoré)• Le mentorat se déroule en tête-à-tête et est mené par le mentor
Moderne	<ul style="list-style-type: none">• Le mentoré apprend de plusieurs mentors• Le mentoré oriente lui-même le mentorat, qui peut être virtuel
Informel	<ul style="list-style-type: none">• Démarche spontanée qui s'enclenche de manière fortuite sur une période de temps variable• Le jumelage entre le mentor et le mentoré repose sur leurs intérêts mutuels
Formel	<ul style="list-style-type: none">• Démarche de mentorat limitée dans le temps• Le mentor et le mentoré sont jumelés intentionnellement
Collectif	<ul style="list-style-type: none">• De multiples experts (les mentors) et de multiples apprenants (les mentorés), ou un groupe d'apprenants (les mentorés) qui cherchent à apprendre les uns des autres• L'apprentissage est structuré et individualisé en fonction de chaque apprenant
Par les pairs	<ul style="list-style-type: none">• S'accomplit entre deux pairs disposant de savoirs, d'expériences et d'expertises similaires
Mentorat en ligne	<ul style="list-style-type: none">• Le mentor et le mentoré communiquent grâce à des lieux d'échange virtuels, tels que les services de messagerie électronique, les plateformes d'envoi de textos, les salles de clavardage, les sites Web, Skype, etc.

Références : Emelo, 2015; Ensher, Heun et Blanchard, 2003; Law et coll., 2014; Peroune, 2007.

Avantages du mentorat

Le mentorat comporte des avantages importants pour toutes les personnes concernées.



Bien que l'on entende souvent parler des avantages que les mentorés retirent du mentorat, ceux-ci ne sont pas les seuls pouvant apprendre et croître au moyen de cette démarche; en fait, le mentorat comporte des avantages importants pour toutes les personnes concernées.

Avantages du mentorat :

Pour le mentoré : plus de motivation, de sentiment d'efficacité personnelle et de productivité, une plus forte compensation, une atténuation des sentiments d'isolement, une plus grande mobilité professionnelle et, plus généralement, des niveaux plus élevés de contentement et de satisfaction au travail (Higgins, 2000; Kay et Wallace, 2010; Soklaridis et coll., 2014).

Pour le mentor : un sens renouvelé de l'engagement au travail, un bouillonnement d'idées nouvelles, la formation et l'avancement professionnel continu, l'amélioration des aptitudes au leadership, la satisfaction de redonner à la communauté d'entraîneurs (Bower et Hums, 2008; Kay et Wallace, 2010; Soklaridis et coll., 2014).

Pour l'organisation sportive : l'engagement et la loyauté des entraîneurs, un enthousiasme renouvelé pour les entraîneurs, l'accueil de nouveaux entraîneurs, le développement et la rétention des talents, la réduction du roulement de personnel et l'augmentation de la productivité (Butyn, 2003; Payne et Huffman, 2005).

Considérations sur le mentorat des femmes

Au-delà des avantages du mentorat pour le mentoré, le mentor ou l'organisation sportive, il y a l'importance du mentorat pour les femmes. D'après des études menées dans le milieu des affaires, les femmes accusent un retard par rapport aux hommes dès le début de leur carrière et parviennent rarement à le rattraper (Foust-Cummings, Dinolfo et Kohler, 2011). Carter et Silva (2010) ont révélé que les femmes fraîchement diplômées gagnent en moyenne 4 600 \$ de moins que les hommes, et que ces derniers commencent leur carrière dans des postes plus élevés.

Nécessité du parrainage

Les occasions de parrainage constituent sans doute l'un des facteurs les plus importants, voire, pour certains, essentiels à l'avancement professionnel des femmes (Foust-Cummings et coll., 2011). Quoique

POINTS CLÉS



Le rôle des parrains

- Cadres supérieurs/leaders influents
- Mettent leur protégé en contact avec des personnes en situation d'autorité pouvant faire avancer leur carrière.
- S'assurent qu'il se voit offrir des occasions intéressantes et des défis stimulants
- Le protègent de la publicité négative ou de contact nuisible avec la haute direction.
- Travaillent en amont afin qu'il obtienne des promotions

Référence : Ibarra, Carter et Silva, 2010.

certaines chercheurs établissent une distinction entre parrainage et mentorat (Foust-Cummings et coll., 2011), le parrainage est considéré, dans le présent guide, comme un élément important du mentorat (Luecke, 2004). Le parrainage implique que des employés de niveau supérieur usent de leur influence afin de mettre des protégés en contact avec d'autres personnes en situation de pouvoir ou d'autorité pouvant faire avancer

leur carrière. Les parrains s'assurent que leurs protégés se voient offrir des occasions intéressantes et des défis stimulants, tout en les protégeant contre de la publicité négative ou des contacts nuisibles avec la haute direction. Ils travaillent également en amont afin que leurs protégés obtiennent des promotions (Foust-Cummings et coll., 2011; Ibarra, Carter et Silva, 2010).

Le parrainage est sans doute le facteur le plus important à considérer dans l'avancement professionnel des femmes à travers le mentorat.



Plusieurs mentors, aussi bien hommes que femmes

Les mentors peuvent servir de modèles à de jeunes femmes luttant pour se tailler une place dans le monde des affaires, notamment en leur offrant des conseils tenant compte de la perspective féminine (Gilbert et Rossman, 1992). Cela dit, la disponibilité de plusieurs mentors, hommes et femmes, devrait être privilégiée pour le mentorat des femmes. La littérature fait état d'un appui considérable pour le recours aux services de plusieurs mentors, à la fois pour les avantages découlant de l'intégration de multiples perspectives et pour les différentes formes de soutien que peuvent offrir des mentors masculins et féminins. Les modèles de rôle, l'amitié et l'appui se révèlent des plus bénéfiques pour les mentorées (Higgins, 2000). Notons aussi l'importance du soutien et des conseils de la part de mentors occupant des postes de direction..

Obstacles et leviers

Les chercheurs ont identifié plusieurs obstacles et leviers rencontrés par les femmes qui souhaitent poursuivre une carrière en entraînement. Idéalement, ceux-ci devraient être envisagés dans le contexte du mentorat de manière à favoriser au maximum l'avancement professionnel des entraîneures.

Étape de développement de carrière

Un autre aspect à considérer dans la démarche de mentorat d'entraîneures est l'étape de développement de carrière de la mentorée. Des études ont montré que les athlètes féminines récemment diplômées poursuivent une carrière en entraînement si l'occasion se présente, sinon elles entreprennent d'autres projets de carrière

Obstacles et leviers rencontrés par les entraîneures

OBSTACLES

- Insécurité d'emploi
- Salaire peu élevé
- Manque de temps lié aux engagements familiaux
- Stéréotypes à l'égard des entraîneures
- Harcèlement en milieu de travail
- Employeurs peu enclins à engager des entraîneures
- Absence de recrutement, de réseautage et de soutien
- Prédominance des hommes dans le sport

LEVIERS

- Encouragement des autres
- Expérience antérieure dans le sport
- Réseaux informels
- Compétences et habiletés personnelles
- Mentorat

References: Demers, 2004; Kerr & Ali, 2012; Kerr & Marshall, 2007.

POINTS CLÉS

Considérations sur le mentorat des femmes

- Besoin de parrainage
- Plusieurs mentors, aussi bien hommes que femmes
- Obstacles et leviers connus
- Étape de développement de carrière

Références : Demers, 2004; Foust-Cummings et coll, 2011; Gilbert et Rossman, 1992; Higgins, 2000.



(Kerr et Banwell, 2014). Le mentorat est une stratégie pouvant inciter des athlètes féminines chevronnées à s'engager auprès de mentorées afin d'aider celles-ci à réussir leur évolution d'athlète à entraîneure. Vivre une expérience de mentorat en début de carrière amène les jeunes femmes à réaliser que leurs contributions sont appréciées et que leur entourage croit en leur potentiel professionnel (Higgins, 2000). Plus tard, quand les femmes ont progressé dans leur carrière, mais qu'elles s'efforcent toujours

d'atteindre les échelons supérieurs, le mentorat redevient déterminant. Les conseils et le soutien d'un mentor haut placé peuvent aider les femmes à accéder aux postes de cadres supérieurs.

Étapes pour un mentorat réussi

Pour que le mentorat soit une réussite, il est important de suivre les étapes suivantes :

Avant d'entamer une relation de mentorat, il est important que le mentor et la mentorée **évaluent leur état de préparation** respectif. Pour ce faire, ils doivent : tenir compte de ce qu'implique le mentorat; déterminer s'il s'agit là d'une démarche qui leur convient; et examiner ce qui les motive à s'engager dans cette relation. Après avoir établi la volonté de poursuivre, il faut **préparer** le mentorat lui-même avant qu'il ne commence. Cette étape comporte l'auto-évaluation d'aptitudes personnelles et professionnelles, une formation prémentorat sur les stratégies pour devenir un mentor ou une mentorée efficace, et le jumelage informel. On **prépare le terrain** une fois que la mentorée et le mentor sont jumelés et disposés à se rencontrer. C'est à cette étape que l'on fonde la relation de mentorat : le mentor et la mentorée définissent leurs buts et leurs objectifs communs; élaborent un plan pour atteindre ces objectifs en fonction de critères de réussite; et clarifient leurs attentes l'un envers l'autre. La partie essentielle du mentorat se déroule autour d'un **travail commun**. Au cours de cette étape, le mentor et la mentorée mettent en œuvre leur plan et font le point sur une base régulière afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Vers la fin de la démarche de mentorat, une **récapitulation** est nécessaire pour bien conclure l'expérience. Le mentor et la mentorée célèbrent alors leur expérience et tâchent d'évaluer l'atteinte des objectifs. Enfin, **l'évaluation et la planification** des étapes venant après le mentorat sont l'occasion de mesurer l'efficacité du programme et de prévoir comment les acquis obtenus pourront être intégrés dans les prochaines étapes du développement de carrière (Banwell, Kerr et Stirling, 2017).

Étapes du mentorat

1	ÉVALUER L'ÉTAT DE PRÉPARATION	<ul style="list-style-type: none">• Comprendre ce que le mentorat implique• Déterminer l'aptitude pour le mentorat• Examiner les motivations
2	SE PRÉPARER	<ul style="list-style-type: none">• Auto-évaluation et sensibilisation• Formation pour devenir un meilleur mentor/une meilleure mentorée• Jumelage des mentors et des mentorées
3	PRÉPARER LE TERRAIN	<ul style="list-style-type: none">• Vision et définition des objectifs• Clarification des rôles de la mentorée et du mentor• Élaboration d'un programme de mentorat
4	TRAVAILLER ENSEMBLE	<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre du programme de mentorat• Bilans réguliers• Réflexions et évaluations en cours de route
5	RÉCAPITULER	<ul style="list-style-type: none">• Évaluation de l'atteinte des objectifs• Partage de la réussite avec les autres• Célébration du succès et de l'expérience de mentorat
6	ÉVALUER ET PLANIFIER LES PROCHAINES ÉTAPES	<ul style="list-style-type: none">• Évaluation de l'efficacité du mentorat• Planification des étapes suivantes de développement de carrière

Afin d'élaborer un programme de mentorat garant de succès, on peut aussi s'inspirer d'autres modèles tels que :

- Cycle de vie du mentorat (Hay, 1995)

- Modèle des cinq « C » pour le mentorat (Pegg, 2003)
- Stades de la relation de mentorat (Kram, 1983)
- Cycle du mentorat (Zachary, 2009)

Le programme de l'ACAFS/ACE pour l'avancement des entraîneuses grâce au mentorat : Élaboration et évaluation

Objectif : Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS), l'Association canadienne des entraîneurs (ACE) ainsi qu'une équipe de chercheurs de l'université de Toronto ont collaboré au développement, à la mise en œuvre et à l'évaluation du programme pour l'Avancement des femmes dans l'entraînement au moyen du mentorat*.

Méthodes : Quatre ONS ont participé au Programme en sélectionnant huit entraîneuses mentorées et sept (trois hommes et quatre femmes) entraîneurs mentors. Le cycle mentorat de Zachary (2009; 2012) faisait office de fondement théorique, et la relation de mentorat était répartie en quatre phases : 1) la préparation; 2) la négociation; 3) la promotion de la croissance; et 4) la conclusion. Le programme de mentorat comportait : une formation pour les mentors, une préparation préalable au programme, une assistance pour l'établissement d'une relation de mentorat, des manuels d'exercices structurés et des interactions mentor-mentoré régulières sur une période d'un an. Le modèle d'évaluation de programme CIPP (contexte-input-processus-produits) (Stufflebeam et Coryn, 2014) a été utilisé pour évaluer le programme de mentorat. Les entrevues et sondages réalisés auprès des mentors, des mentorées et d'autres personnes concernées, de même que les manuels d'exercices, ont fourni les données de base pour l'évaluation.

Résultats : Les participants ont apparemment trouvé utiles la préparation préalable au programme, le manuel d'exercice structuré et les interactions régulières. Les mentorées disent avoir bénéficié d'un soutien utile de la part de leurs mentors. De plus, et les mentors et les mentorées affirment avoir tiré profit de leur approche ciblée dans leurs fonctions respectives.

Discussion : Cette recherche a mis en lumière la pertinence de certaines étapes avant et après le mentorat : elles permettent le bon déroulement de celui-ci. En s'appuyant sur cette recherche ainsi que sur d'autres modèles de mentorat, on a déterminé que les étapes suivantes se révèlent un gage du succès du mentorat : 1) évaluer l'état de préparation; 2) se préparer; 3) préparer le terrain; 4) travailler ensemble; 5) récapituler; 6) évaluer et planifier les prochaines étapes. On recommande de suivre ces étapes dans l'ordre, et ce afin d'augmenter les chances de réussite des initiatives de mentorat d'entraîneuses.

Ce projet est financé dans le cadre du Programme de promotion de la femme de Condition féminine Canada.

Références : Banwell, Kerr et Stirling, 2017.



**HISTOIRES DE
RÉUSSITE**

« Le travail que j'ai accompli avec mon mentor a définitivement eu des retombées positives pour moi et ma carrière [...]. J'ai pu parfaire mon leadership dans un environnement accueillant car j'avais quelqu'un avec qui partager mes idées, une personne auprès de qui je pouvais obtenir des conseils et des confirmations et avec qui je pouvais me montrer vulnérable. »

Allison Sandmeyer-Graves (*directrice générale, ACAFS*)



ÉVALUER LA PRÉPARATION

Avant d'entamer une relation de mentorat, il est important d'évaluer votre état de préparation. Pour ce faire, vous devez : comprendre ce qu'implique le mentorat; déterminer s'il s'agit là d'une démarche qui vous convient; et examiner vos motivations.

Comprendre ce qu'implique le mentorat

Vous cherchez peut-être à améliorer vos compétences en entraînement ou à obtenir de l'avancement, toutefois vous doutez de ce que peut vous apporter le mentorat ou ne savez pas comment cela se déroule. Avant de vous engager dans une démarche de mentorat, il vous faut tenir compte de certains facteurs tels que le temps, le coût et les attentes vis-à-vis du programme. Chaque programme de mentorat est unique et s'articule autour de critères et d'objectifs qui diffèrent selon la mentorée. Il est important de poser beaucoup de questions afin de recueillir le plus d'information possible sur le mentorat.

Le mentorat est-il fait pour moi?

Si, après avoir pris le temps de bien comprendre ce qu'implique le mentorat et ce que signifie être une mentorée, vous vous estimez en mesure de satisfaire aux attentes, la prochaine étape est de déterminer si le mentorat vous convient. Les questions suivantes pourraient se révéler utiles :

- Suis-je disposée à analyser ma philosophie et mes compétences en matière d'entraînement?

FAITES L'EXPÉRIENCE

Comprendre ce qu'implique le mentorat

Questions à propos du programme :

- Quel est l'objectif du mentorat?
- Combien de temps dure le mentorat?
- Y a-t-il une date de commencement? Une date de fin?
- Combien de temps faut-il y consacrer?
- Faut-il voyager?
- Quel type de mentorat sera mis en place?
- Doit-on payer pour être mentorée?
- Ai-je mon mot à dire dans le choix de la personne qui sera mon mentor?
- Ai-je mon mot à dire dans la définition des objectifs?
- La participation au mentorat est-elle reconnue d'une quelconque façon?

Questions à propos de mon rôle de mentorée :

- Qu'attend-on de la mentorée?
- Dois-je trouver un mentor moi-même, ou est-ce qu'on m'en assignera un?
- Est-ce que des obligations s'imposent une fois le mentorat terminé?
- Comment s'inscrire?

- Suis-je disposée à développer et à renforcer mes capacités en tant qu'entraîneuse?
- Suis-je disposée à apprendre d'un entraîneur mentor?

- Suis-je disposée à investir temps et énergie afin de bâtir une relation constructive avec mon mentor?



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Je voulais amener mes compétences en entraînement et en leadership à un niveau supérieur, mais je ne savais pas exactement comment y parvenir. Les conseils de mon mentor m'ont aidée à définir les mesures que je devais prendre. »

Sarah Kadi (*entraîneuse ayant participé à un programme de mentorat, tennis*)

Suis-je prête à être mentorée?



Vous avez cerné certaines des raisons qui vous incitent à devenir une mentorée. Maintenant, il pourrait être utile de cerner vos motivations.

Le renforcement de votre motivation à participer au mentorat vous rendra plus persévérante et plus susceptible d'apprendre efficacement (Vallerand, Deci et Ryan, 1987), en plus de vous aider à fixer vos objectifs.

La **motivation intrinsèque** est celle qui nous amène à pratiquer une activité simplement pour le plaisir et la satisfaction que nous en retirons. Une forte motivation intrinsèque est associée à la créativité, au plaisir et à l'apprentissage de grande qualité. La **motivation extrinsèque**, quant à elle, nous pousse à prendre part à des activités dans le but d'obtenir un résultat distinct, comme une promotion, une augmentation de salaire ou une récompense. Généralement, les motivations intrinsèques et extrinsèques s'équilibrent lorsqu'il est question d'objectifs professionnels. Évaluez votre motivation à devenir mentorée afin de déterminer si la relation de mentorat est quelque chose que vous trouverez engageant et satisfaisant (Ryan et Deci, 2000).

FAITES L'EXPÉRIENCE

Décider d'être une mentorée

Qu'est-ce qui vous motive à devenir une mentorée (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)?

Le renforcement des compétences d'entraîneur

- Le développement de compétences professionnelles (leadership, négociation, aptitudes sportives ou techniques, etc.)
- L'apprentissage de stratégies d'avancement de carrière
- La possibilité de se faire connaître des entraîneurs-chefs ou de la haute direction
- L'occasion de réseauter avec d'autres entraîneurs
- Autre: _____

La croissance personnelle

- L'amélioration des relations sociales avec d'autres entraîneurs
- L'occasion de suivre un entraîneur expert
- La chance de relever de nouveaux défis
- L'acquisition de compétences transférables (gestion du temps et du stress, par exemple)
- Autre: _____

Précisez les raisons qui vous incitent à devenir une mentorée :

Que cherchez-vous à accomplir en tant que mentorée?

Quelles sont vos attentes envers la relation de mentorat?

Qu'est-ce qui ferait de l'expérience de mentorat une réussite pour vous en tant que mentorée?

Échelle de motivation de la mentorée

POURQUOI SOUHAITEZ-VOUS DEVENIR UNE MENTORÉE?

Entourez la réponse la plus précise sur l'échelle de sept points pour chaque énoncé : 1 = totalement faux, 4 = assez vrai, 7 = totalement vrai

1. Parce que les gens autour de moi me félicitent d'être mentorée	1	2	3	4	5	6	7
2. Parce que cela me fait plaisir d'en apprendre plus sur l'entraînement	1	2	3	4	5	6	7
3. Parce que je me sentirais mal de ne pas participer au mentorat	1	2	3	4	5	6	7
4. Parce qu'être mentorée reflète ce que je suis	1	2	3	4	5	6	7
5. Parce que grâce à l'expérience du mentorat, je suis fidèle à mes principes les plus profonds	1	2	3	4	5	6	7
6. Parce que je pense que les autres me feraient des reproches si je ne le faisais pas	1	2	3	4	5	6	7
7. Parce qu'il est très intéressant de savoir comment je peux m'améliorer	1	2	3	4	5	6	7
8. Je ne sais plus; j'ai l'impression que je suis incapable de réussir en tant que mentorée	1	2	3	4	5	6	7
9. Parce que j'ai choisi d'être mentorée pour me perfectionner	1	2	3	4	5	6	7
10. Ce n'est plus clair pour moi; je ne pense pas vraiment que le mentorat soit pour moi	1	2	3	4	5	6	7
11. Parce que c'est l'une des meilleures façons que j'ai choisies pour développer d'autres aspects de moi-même	1	2	3	4	5	6	7
12. Parce que je me sens bien à l'idée de participer au mentorat	1	2	3	4	5	6	7
13. Parce qu'il m'est agréable de découvrir de nouvelles stratégies d'enseignement pour les athlètes	1	2	3	4	5	6	7
14. Parce que je ne me sentirais pas à la hauteur si je ne le faisais pas	1	2	3	4	5	6	7
15. Parce que le fait de passer par le mentorat fait partie intégrante de ma vie	1	2	3	4	5	6	7
16. Parce que des gens que j'aime seraient déçus si je ne le faisais pas	1	2	3	4	5	6	7
17. Parce que je trouve que c'est un bon moyen d'améliorer des aspects de moi-même que j'apprécie	1	2	3	4	5	6	7
18. J'avais de bonnes raisons de m'engager dans le mentorat, mais maintenant je me demande si je devrais continuer :	1	2	3	4	5	6	7

Grille de notation :

Additionnez les notes sur sept de toutes les questions afin d'obtenir une somme pour chaque catégorie de motivation et multipliez par le nombre fourni :

Motivation intrinsèque : (no 2 + no 7 + no 13) x (3) = _____

Régulation intégrée : (no 4 + no 5 + no 15) x (2) = _____

Régulation identifiée : (no 11 + no 9 + no 17) x (1) = _____

Régulation introjectée : (no 3 + no 12 + no 14) x (-1) = _____

Régulation externe : (no 16 + no 1 + no 6) x (-2) = _____

Absence de motivation

liée au règlement : (no 18 + no 10 + no 8) x (-3) = _____

Additionnez les notes que vous avez calculées pour chaque catégorie de motivation pour obtenir un indice d'autonomie relative. Le résultat de l'indice d'autonomie relative le plus élevé est 108. Ce résultat indique votre degré de maîtrise personnelle et la motivation intrinsèque associée à votre participation au mentorat (Grolnick & Ryan, 1989). Plus la cote est élevée, mieux c'est!

Adapté de Pelletier, Rocchi, Vallerand, Deci et Ryan, 2013.

POINTS CLÉS



Liste de vérification pour évaluer la préparation au mentorat

- ✓ Assurez-vous de bien comprendre ce que le mentorat implique
- ✓ Assurez-vous d'avoir le temps et les ressources nécessaires pour vous engager pleinement dans le mentorat
- ✓ Assurez-vous d'avoir la volonté et la capacité de communiquer régulièrement avec votre mentor
- ✓ Assurez-vous d'avoir une attitude d'ouverture et d'être prête à évaluer et à développer de manière critique vos compétences en tant qu'entraîneure
- ✓ Quelle est la raison qui vous motive à devenir une mentorée

3



SE PRÉPARER

Après avoir évalué votre aptitude au mentorat, la prochaine étape consiste à se **préparer** avant le début du programme. Cette étape comporte l'auto-évaluation d'aptitudes personnelles et professionnelles, une formation prémentorat sur les stratégies pour devenir une mentore ou une mentorée efficace, et le jumelage informel.

Auto-évaluation et sensibilisation

La première étape de préparation avant le mentorat consiste à s'autoévaluer de manière à favoriser la conscience de soi.

La conscience de soi désigne la conscience qu'une entraîneure a de ses propres valeurs, désirs, sentiments, attitudes, motivations, buts et pensées, et comment ses éléments interagissent et influencent son comportement (Ilies, Morgeson et Nahrgang, 2005). L'**auto-évaluation** est un moyen

de développer la conscience de soi : en évaluant vos aptitudes, vous apprendrez quelles sont vos forces et vos faiblesses (Algiraigri, 2014).

FAITES L'EXPÉRIENCE



Indicateur de types psychologiques Myers-Briggs (MBTI)

Ce test est le premier outil d'auto-évaluation qui vous aidera à déterminer votre type de personnalité. Le but de cet exercice est d'établir une correspondance entre votre personnalité et votre façon d'entraîner. Vous êtes priée de passer le test en ligne à l'adresse suivante : www.16personalities.com/

Après avoir terminé le test, répondez aux questions suivantes :

Selon le test MBTI, quel est votre type de personnalité?

En quoi votre type de personnalité influence-t-il votre rôle d'entraîneur?

Selon vous, dans quelle mesure le test reflète-t-il exactement votre personnalité?

En quoi votre type de personnalité influence-t-il votre développement professionnel et votre avancement de carrière en tant qu'entraîneur?

Selon vous, quels aspects du profil obtenu correspondent à la réalité?

Comment votre type de personnalité peut-il influencer votre rôle en tant que mentorée?

Selon vous, quels aspects du profil obtenu ne correspondent pas à la réalité?

FAITES L'EXPÉRIENCE



Ma philosophie d'entraînement

Une philosophie d'entraînement est un ensemble de valeurs, de principes et de croyances qui animent un entraîneur et qui orientent sa façon d'être et d'agir. Préciser votre philosophie d'entraînement vous aidera à déterminer ce que vous pourriez améliorer dans votre pratique et aussi à trouver le bon mentor pour vous.

Terminez les phrases suivantes pour préciser votre philosophie d'entraînement.

En tant qu'entraîneure, j'accorde beaucoup d'importance à...

En tant qu'entraîneure, mes valeurs, mes principes et mes croyances sont...

En tant qu'entraîneure, mes principaux objectifs sont...

Les raisons qui m'ont amenée à devenir entraîneure sont...

Recensement des éléments à améliorer

Pour être un apprenant efficace, il faut avant tout connaître ses propres besoins et les communiquer ensuite à son mentor (O'Rourke, n. d.). Les exercices offerts dans ce chapitre sont conçus pour vous permettre d'évaluer vos compétences en tant qu'entraîneure, mais aussi les aspects à améliorer.

FAITES L'EXPÉRIENCE



Programme d'évaluation tous azimuts des compétences d'entraîneure

L'échelle ci-après a été mise au point afin d'évaluer les compétences d'entraîneure par rapport aux obstacles et aux leviers rencontrés par les femmes qui souhaitent poursuivre une carrière en entraînement. Parmi ces obstacles et ces leviers précédemment identifiés, notons la gestion du temps, l'action revendicatrice, la négociation, le réseautage et la réflexion.

Afin de bénéficier de l'apport de multiples perspectives, copiez le formulaire d'évaluation des compétences d'entraîneur et faites-le remplir par au moins quatre personnes (plus, c'est mieux). Vous devriez vous aussi remplir le formulaire d'évaluation.

FAITES L'EXPÉRIENCE



Programme d'évaluation tous azimuts des compétences d'entraîneure (suite)

Quelles sont les personnes dont l'opinion sur vos compétences d'entraîneure est la plus pertinente?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pairs entraîneurs | <input type="checkbox"/> Directeurs sportifs | <input type="checkbox"/> Parents |
| <input type="checkbox"/> Entraîneurs de haut niveau, par ex., les entraîneurs-chefs | <input type="checkbox"/> Commissaires | <input type="checkbox"/> Scientifiques du sport |
| <input type="checkbox"/> D'autres entraîneurs, par ex., les apprentis entraîneurs | <input type="checkbox"/> Administrateurs sportifs | <input type="checkbox"/> Chefs d'équipe |
| | <input type="checkbox"/> Athlètes | |

Pour une évaluation précise, tâchez de recueillir les commentaires d'au moins une personne par groupe. Assurez-vous aussi de la confidentialité et de l'anonymat des personnes, car ils permettent d'obtenir des résultats plus honnêtes. Une bonne stratégie consiste à confier à une autre personne la tâche de faire remplir pour vous les formulaires.

Après avoir recueilli et consulté les évaluations, répondez aux questions suivantes :

Comment vous êtes-vous sentie avec ce programme d'évaluation tous azimuts?

Qu'avez-vous appris sur vous-même en tant qu'entraîneure? En tant que personne?

En quoi cet éclairage est-il utile?

Qu'avez-vous l'intention de faire, compte tenu des remarques reçues?

En vous fondant sur les résultats d'évaluation tous azimuts, quelles sont les compétences que vous pensez mettre à contribution lors du mentorat?

Quelles sont les autres compétences que vous pensez mettre à contribution lors du mentorat?

Quelles compétences souhaiteriez-vous améliorer? Comment un mentor pourrait-il vous aider?

Références : Stirling & Kerr, 2016.



L'analyse de vos forces et de votre potentiel de croissance vous aidera à vous préparer à participer à l'expérience de mentorat.

Évaluation de la performance de l'entraîneur

Cette évaluation formative de la performance de l'entraîneur est réalisée dans le but d'identifier ses forces et ses faiblesses. Votre participation est grandement appréciée!

Nom de l'entraîneur : _____

Sport : _____

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants à propos de l'entraîneur? Cochez l'énoncé qui reflète le mieux ce que vous pensez de l'entraîneur.

L'entraîneur...

	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	EN ACCORD	TOTALEMENT D'ACCORD	N'A PAS PU OBSERVER
Démontre qu'il sait bien gérer son temps (arrive à l'heure aux séances d'entraînement, termine l'entraînement à temps, gère efficacement le temps d'entraînement).	<input type="checkbox"/>				
Gère son temps afin de donner une attention particulière au développement de tous les athlètes (p. ex., la force et le conditionnement, la planification stratégique, les compétences techniques).	<input type="checkbox"/>				
Gère les tâches administratives (p. ex., les achats d'équipement, la documentation, l'inscription à des compétitions).	<input type="checkbox"/>				
Garde un bon équilibre entre les obligations personnelles et professionnelles (p. ex., démontre un équilibre dans sa vie professionnelle).	<input type="checkbox"/>				
Offre de nouveaux apprentissages (p. ex., apprentissages tirés de l'expérience passée, apprentissages issus du succès et des échecs).	<input type="checkbox"/>				
Recherche les commentaires et les possibilités d'amélioration (p. ex., à propos de ses compétences et de ses capacités d'entraîneur).	<input type="checkbox"/>				
Participe à des occasions de perfectionnement professionnel (p. ex., des cliniques, des conférences, des ateliers).	<input type="checkbox"/>				
Établit des objectifs d'apprentissage et de développement (p. ex., élabore un plan d'action, utilise un système de suivi et d'évaluation pour le développement d'entraîneurs).	<input type="checkbox"/>				
Recherche le soutien d'autres personnes (p. ex., pose des questions, collabore avec d'autres entraîneurs, athlètes, parents, administrateurs).	<input type="checkbox"/>				

	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	EN ACCORD	TOTALEMENT D'ACCORD	N'A PAS PU OBSERVER
Appuie des questions d'importance pour l'entraîneur (p. ex., se fait entendre dans les réunions, exprime ses opinions personnelles, ses croyances).	<input type="checkbox"/>				
Présente de nouvelles idées (p. ex., des idées pour la gestion d'équipe, la nutrition, le soutien aux sciences du sport).	<input type="checkbox"/>				
Interagit avec les personnes qui sont importantes pour le développement des entraîneurs et des athlètes (p. ex., les sportifs, les entraîneurs experts, les administrateurs).	<input type="checkbox"/>				
Communique efficacement avec les autres (p. ex., écoute, envoie des messages clairs, témoigne d'empathie dans ses échanges, engage des conversations difficiles).	<input type="checkbox"/>				
Résout efficacement les divergences d'opinions (p. ex., aplanit les désaccords, règle les problèmes).	<input type="checkbox"/>				
Démontre de solides compétences de négociation pour aborder des sujets au cœur du travail de l'entraîneur (p. ex., le salaire, le temps de formation, les services de soutien aux athlètes).	<input type="checkbox"/>				
Encourage plus de femmes à devenir entraîneuses.	<input type="checkbox"/>				
Soutient les entraîneuses.	<input type="checkbox"/>				
Travaille activement à réduire les obstacles que les femmes ont à surmonter dans le monde des entraîneurs (p. ex., en les informant des postes existants et en les encourageant à postuler, en soutenant d'autres femmes à devenir entraîneuses, en partageant des expériences en tant qu'entraîneur).	<input type="checkbox"/>				

Dans l'ensemble, quelles sont les trois plus grandes forces de votre entraîneur?

Dans l'ensemble, quels sont les trois éléments que votre entraîneur pourrait améliorer?

Veuillez préciser l'un des critères ci-dessus et fournir des commentaires supplémentaires :

Référence : Stirling & Kerr, 2016

FAITES L'EXPÉRIENCE



L'entraîneure que je veux être

Maintenant que vous avez exposé clairement votre philosophie en tant qu'entraîneure et avez évalué vos compétences, vous devriez connaître les éléments qu'il est possible d'améliorer. Utilisez l'espace ci-dessous et les éléments donnés pour décrire « l'entraîneure que vous voulez être ».

Voici l'entraîneure que je veux être :

Mes principaux objectifs en devenant entraîneure :

Je vais atteindre ces objectifs par les moyens suivants :

Quand je vais prendre ma retraite en tant qu'entraîneure, j'aimerais qu'on se souvienne de moi pour les raisons suivantes :



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Les outils de préévaluation ont éclairé la conversation initiale avec mon mentor. Ils m'ont permis de définir les éléments qui me posaient des difficultés et ceux qui me permettaient de m'épanouir. Cette analyse nous a servi de base lorsque nous avons planifié les objectifs que je poursuivrais durant le programme de mentorat. »

Leah Ferguson (*entraîneure ayant participé à un programme de mentorat, lutte*)

Stratégies pour être une mentorée efficace

Maintenant que vous avez une idée de ce que vous voulez retirer du mentorat et de ce que vous voulez améliorer en tant qu'entraîneure, une autre étape importante s'impose pour vous préparer à être une mentorée : prendre connaissance des

stratégies d'apprentissage en vue d'optimiser la relation de mentorat et d'apprendre efficacement.

Les compétences importantes de la mentorée comprennent : une communication efficace, une écoute active, une participation active dans la relation de

mentorat, la volonté d'essayer de nouvelles choses et d'accepter les commentaires avec élégance et efficacité (Eswara, 2017). Notez qu'on trouve d'autres renseignements sur les compétences de la mentorée et sur la façon de tirer le meilleur parti du mentorat au chapitre 5.

Jumelage avec un mentor/des mentors

Qu'on vous affecte un mentor ou que vous ayez à en chercher un vous-même, vous devez vous poser d'importantes questions avant de vous engager dans une relation de mentorat afin d'en assurer le succès. Dans cette section, on vous fait des suggestions pour vous aider à trouver un mentor.

FAITES L'EXPÉRIENCE

Comment trouver un mentor

Cherchez d'abord votre propre réseau : Concentrez-vous sur l'accroissement de votre réseau et le lien avec d'autres entraîneurs. Considérez les 10 à 20 entraîneurs les plus importants que vous connaissez et demandez-vous si vous pourriez faire équipe avec l'un d'entre eux ou si l'on pourrait vous suggérer quelqu'un qui correspondrait à vos points forts, à vos besoins et à vos objectifs de mentorat.

Construisez activement votre réseau : Ce serait aussi une stratégie fructueuse de contacter des mentors qui ne sont pas déjà dans votre réseau. Il se pourrait que vous ayez à faire des

recherches. Peut-être existe-t-il un entraîneur dont vous admirez le travail, qui vous inspire et de qui vous pensez apprendre? Pensez à des occasions de rencontrer ces personnes.

Demandez à quelqu'un d'être votre mentor : Communiquer avec un mentor possible par courriel est une stratégie efficace et simple qui donne à l'entraîneur une chance de considérer votre demande et de décider s'il souhaite devenir votre mentor. Assurez-vous de fournir une brève description de vos antécédents, votre CV, vos objectifs de carrière et les raisons pour lesquelles vous contactez cette personne en tant que mentor.

Références : Morgaine, n. d.; Gail et Wheeler, 2011.



FAITES L'EXPÉRIENCE



Questions à poser après avoir été jumelée avec un mentor

Avons-nous des intérêts communs? Vos intérêts ne doivent pas nécessairement être identiques, car vous avez des perspectives différentes (Hall et Davis, 2007). Vous devez toutefois penser à la façon d'établir un lien avec votre mentor.

Est-ce que je pourrais travailler aisément avec cette personne?

Pour pouvoir répondre à cette question, vous devez savoir qui vous êtes et ce que vous voulez retirer du mentorat. La sensibilisation à la culture et aux pratiques d'entraîneur de votre mentor peut vous aider à déterminer si vos philosophies d'encadrement respectives se rejoignent.

Mon mentor est-il intéressé par mes objectifs de carrière?

Vous devriez avoir une idée de vos objectifs de carrière en tant qu'entraîneur et savoir si votre mentor s'y intéresse et possède les connaissances pour vous aider à atteindre ces objectifs.

Quelles sont les caractéristiques à rechercher chez mon mentor? Votre mentor devrait être disposé à passer du temps avec vous, avoir une bonne écoute et être en mesure de vous donner des commentaires constructifs inspirés de sa sagesse et de son expérience.

Est-il possible d'avoir plusieurs mentors? Si vos besoins en matière de mentorat ne peuvent être satisfaits par une seule personne, mettez l'accent sur ce que vous pouvez retirer du mentor avec qui vous êtes jumelée et envisagez de travailler ensemble pour rechercher d'autres ressources pour soutenir vos objectifs de mentorat.

Référence : Eswara, 2017.

Attentes générales à l'égard des relations de mentorat

Il peut vous être utile de clarifier certaines attentes générales sur la nature d'une relation de mentorat pour éviter de faire des hypothèses pouvant compromettre votre succès.

POINTS CLÉS



Liste de vérification pour préparer le mentorat

- ✓ Autoévaluer et favoriser la conscience de soi pour comprendre ses forces et ses faiblesses
- ✓ Apprendre des stratégies pour devenir un apprenant et un communicateur hors pair
- ✓ Entrer en contact avec un mentor/des mentors
- ✓ Clarifier les attentes



Test de mentorat

Répondez vrai (V) ou faux (F) aux questions ci-dessous sur la relation de mentorat. Bien qu'un barème de correction descriptif soit fourni, certaines des questions suivantes ne comportent pas nécessairement une bonne ou une mauvaise réponse; la nature de votre relation avec votre mentor peut influencer le résultat. Le principal élément à retenir est que plusieurs des attentes et des hypothèses suivantes devraient être ouvertement discutées avec votre mentor afin de favoriser une communication ouverte et de limiter la possibilité d'attentes irréalistes.

	VRAI	FAUX
Une relation mentorée-mentor est un engagement à vie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans une relation de mentorat réussie, je devrais trouver un emploi avec mon mentor ou avec une personne de son réseau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il est approprié de discuter d'autres sujets que les plans de carrière avec mon entraîneur mentor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La relation mentor-mentorée devrait être très formelle et professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les mentors les plus utiles sont ceux qui ont une vaste expérience en entraînement d'élite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La relation avec mon mentor peut être couronnée de succès même si elle ne se déroule pas toujours sans heurts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une mentorée devrait suivre tous les conseils de son mentor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon mentor utilisera son influence et son réseau pour m'aider à faire progresser ma carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon mentor doit toujours avoir confiance en ma capacité de réussir et mettre en jeu sa réputation pour moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Adapté du programme de mentorat de UBC : Mentor Handbook, n. d.

Barème de correction :

1. Faux : Bien que la relation puisse s'étendre au-delà de l'étape du mentorat, l'engagement envers ce programme repose sur la durée convenue par la mentorée et le mentor.

2. Faux : Le succès d'une relation mentorée-mentor n'est pas mesuré par l'obtention d'un emploi par la mentorée. Au contraire, l'apprentissage, le développement personnel et professionnel de l'entraîneur sont souvent la priorité. Cela dit, votre mentor et vous pourriez souhaiter inclure les attentes de parrainage dans votre partenariat de mentorat : votre mentor pourrait alors vous épauler si des possibilités d'emploi et de promotion surviennent.

3. Vrai : Les questions de carrière et de vie personnelle sont souvent interreliées. Par conséquent, les sujets appropriés pour la discussion peuvent être l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les valeurs personnelles et la façon de surmonter les obstacles.

4. Faux : Le professionnalisme et le respect sont importants; mais des échanges moins formels peuvent faciliter le dialogue ouvert, les interrogations et une relation plus significative.

5. Faux : Les entraîneurs possédant une expérience variée peuvent vous être utiles et vous faire profiter de leur savoir-faire. Il est important que les mentorées comprennent que les mentors peuvent les aider à acquérir des compétences, à saisir des occasions et à enrichir leurs connaissances sans être au plus haut niveau d'entraînement.

6. Vrai : Des situations difficiles peuvent mener à des relations productives, honnêtes et satisfaisantes. Un engagement mutuel à se respecter l'un et l'autre peut permettre au mentor et à la mentorée de s'entendre même si des différends surviennent.

7. Faux : Bien qu'une mentorée doive être ouverte à tous les conseils de son mentor, elle n'est certes pas obligée de suivre toutes ses suggestions. Un mentor n'a pas nécessairement les mêmes expériences, perspectives, objectifs et besoins que vous, il ne faut donc pas avoir peur d'exprimer un avis différent si vous le jugez justifié.

8. Vrai OU faux : Cela dépend! Certaines relations de mentorat donnent la priorité aux conseils et aux commentaires ainsi qu'à la création de possibilités d'apprentissage tandis que d'autres favorisent une

relation où sont préconisées les occasions d'avancement professionnel. Le type de parrainage doit être établi avec votre mentor au début de votre relation afin de vous assurer que vous tombez tous les deux d'accord sur ce que vous voulez tirer de la relation de mentorat.

9. Faux : Votre mentor ne devrait pas prendre des risques pour vous : c'est à vous de tirer parti des possibilités que votre mentor pourra fournir. Votre mentor devrait vous faire confiance sur ce point, mais il est de votre responsabilité de démontrer que sa confiance est méritée



4

PRÉPARER LE TERRAIN

On **prépare le terrain** une fois que la mentorée et le mentor sont jumelés et disposés à se rencontrer. Le succès d'un mentorat repose sur la qualité de la relation que le mentor et la mentorée établissent en travaillant ensemble (Gray et Smith, 2000; Liang, Tracy, Taylor et Williams, 2002; Scandura, 1998). C'est à cette étape que l'on fonde la relation de mentorat : le mentor et la mentorée définissent une vision et des objectifs communs; élaborent un plan pour atteindre ces objectifs en fonction de critères mesurables; et clarifient leurs attentes l'un envers l'autre.

Développement d'une vision

Le développement d'une vision commune est une composante essentielle du travail d'équipe (Kayes, Kayes et Kolb, 2005).

« Il est difficile d'arriver à destination quand on ne sait pas d'où l'on vient, et plus encore quand on ne sait pas où l'on va » (Zachary et Fischler, 2009, p. 21). Le processus de formulation d'une vision débute avec le partage de vos intérêts personnels et de vos ambitions avec votre mentor. Ensuite, il s'agit de préciser ensemble votre vision de l'avenir (Kayes et coll., 2005). La formulation d'une vision avec votre mentor contribuera à orienter vos efforts communs dans le cadre du mentorat. Inspirées de Kayes et

POINTS CLÉS



Quatre étapes pour développer une vision

- **Établir un rapport** et apprendre à se connaître l'un l'autre
- **Explorer les motivations** à l'origine de vos ambitions, vos valeurs et vos intérêts respectifs
- **Tâcher de parvenir à un consensus** sur une vision commune
- **Évaluer la faisabilité de votre vision commune** ainsi que sa compatibilité avec vos intérêts et vos besoins respectifs

Adapté de Kayes et coll., 2005.

coll. (2005), les quatre étapes clés à suivre lors d'une réunion avec votre mentor afin de développer votre vision commune sont : établir un rapport; explorer les motivations profondes derrière vos ambitions et intérêts

respectifs; discuter afin de préciser votre vision commune du mentorat; puis évaluer la faisabilité de votre vision.



La formulation d'une vision avec votre mentor contribuera à orienter vos efforts communs.

FAITES L'EXPÉRIENCE



Quelques questions pour vous aider à établir un rapport avec votre mentor

- Pourquoi êtes-vous devenu entraîneur?
- Qu'est-ce que vous aimez le plus dans ce métier?
- Quels sont vos objectifs en tant qu'entraîneur?
- Est-ce que des personnes ou des situations ont eu une influence sur vos intérêts et vos ambitions en tant qu'entraîneur? Si oui, lesquelles?
- Que faites-vous dans vos temps libres?
- Qu'avons-nous en commun sur le plan personnel?
- Qu'avons-nous en commun sur le plan professionnel?
- Quelle vision avons-nous en commun pour ce qui est de mon développement professionnel en tant qu'entraîneur?
- Quelle vision avons-nous en commun en ce qui a trait à notre relation de mentorat?

POINTS CLÉS



Aide-mémoire pour formuler une vision

CRITÈRES DE VISION COMMUNE	OUI	NON
La concrétisation de votre vision passe-t-elle par votre épanouissement personnel et professionnel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La concrétisation de votre vision nécessite-t-elle le développement ou le renforcement de compétences?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous sentez-vous enthousiasmée et motivée par la vision que vous avez créée ensemble?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre vision concorde-t-elle avec vos intérêts, vos besoins et vos ambitions de votre mentor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre vision concorde-t-elle avec vos intérêts, vos besoins et vos ambitions?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il des critères clairs et objectifs permettant de mesurer la concrétisation de votre vision?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La concrétisation de cette vision vous apportera-t-elle fierté et sentiment d'accomplissement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La vision est-elle formulée de façon claire?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La vision est-elle formulée sur un ton optimiste?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La vision suscite-t-elle de l'enthousiasme pour l'expérience de mentorat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La concrétisation de la vision est-elle réalisable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre mentor partage-t-il la vision que vous avez formulée ensemble?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Adapté de Zachary et Fischler, 2009.

Fixer des objectifs pour concrétiser votre vision

Après avoir formulé leur vision commune, le mentor et la mentorée devraient déterminer les objectifs requis pour la concrétiser.

Se fixer des objectifs aide à préciser les motivations d'une personne, encourage l'effort, la persévérance et l'adaptation, et rehausse l'estime de soi (Locke et Latham, 1985; Moran, 2004; Munroe-Chandler et Hall, 2011; Wade, 2009). La définition et l'atteinte d'objectifs peuvent être influencées par des facteurs tels que les compétences interpersonnelles, les délais impartis (court terme ou long terme), le niveau de difficulté ou de spécificité, de même que la capacité à se montrer créatif lorsqu'il s'agit d'élaborer des stratégies et de les appliquer (Kyllo et Landers, 1995; Marchant, 2000; Munroe-Chandler, Hall et Weinberg, 2004; Wade, 2009). En tant que mentorée, vous devez être ouverte à l'idée de réévaluer vos objectifs tout au long de la démarche de mentorat (Watkins, 2003; Zerzan, Hess, Schur, Phillips et Rigotti, 2009).

Connaître les différents types d'objectifs peut vous aider à fixer les vôtres. Dans les nombreuses études traitant du sujet, nous retrouvons les objectifs d'apprentissage, de performance, liés au procédé et liés aux résultats. (Kingston et Hardy, 1997; Munroe-Chandler et Hall, 2011; Seijts et Latham, 2012).

Il existe une panoplie d'outils et de lignes directrices fort utiles pour fixer vos objectifs et les atteindre. Des lignes directrices comportant les objectifs SMART, de même que 10 principes pour la définition d'objectifs, sont détaillées ci-après.

Types d'objectifs

OBJECTIF	DESCRIPTION
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none">• acquisition de connaissances ou développement de compétences dans un domaine d'expertise• accent mis sur le processus d'apprentissage
Objectifs de rendement	<ul style="list-style-type: none">• atteinte de cibles précises de rendement (p. ex., apprendre une nouvelle technique)• accent mis sur l'assiduité et les résultats axés sur le rendement
Objectifs liés au procédé	<ul style="list-style-type: none">• accent mis sur les comportements, les actions et les stratégies adoptés pour atteindre des objectifs de rendement (p. ex., étapes à suivre pour maîtriser une nouvelle technique)
Objectifs liés aux résultats	<ul style="list-style-type: none">• accent mis sur les résultats par rapport à soi-même ou aux autres, comme gagner une course ou battre son propre record

Références : Kingston et Hardy, 1997; Munroe-Chandler et Hall, 2011; Seijts et Latham, 2012.

L'acronyme SMART (Weinberg et Gould, 1999, 2003) souligne les cinq aspects essentiels dont on devrait tenir compte pour se fixer un nouvel objectif :

- **S** – spécifique
- **M** – mesurable
- **A** – ajustable
- **R** – réaliste
- **T** – temporellement défini

Les « dix principes de fixation d'objectifs

s'appuyant sur des éléments factuels » de Seijts et Latham's (2012) peuvent aussi s'appliquer dans le cadre du mentorat :

1. Déterminer si un objectif d'apprentissage ou un objectif de rendement est plus approprié pour le comportement, l'action ou le résultat souhaité
2. S'assurer que l'objectif est clair et spécifique
3. Établir un niveau de difficulté raisonnable

- Inclure les personnes concernées dans le processus de fixation d'objectifs (p. ex., le mentor)
- S'assurer qu'il y ait un motif clair pour chaque objectif, surtout ceux qui sont assignés (p. ex., de mentor à mentorée)
- Chercher constamment à obtenir une rétroaction ou évaluer régulièrement l'atteinte des objectifs

- Fixer des sous-objectifs réduits afin d'encourager les efforts, si nécessaire
- Être conscient des obstacles possibles et y faire face immédiatement s'ils surgissent
- Déterminer les comportements ou les actions qui sont susceptibles de faciliter ou de compromettre l'atteinte des objectifs

- Changer de type d'objectif (p. ex., apprentissage ou rendement) ou de degré de difficulté si le progrès est entravé par un manque de compétence (p. ex., la personne ne dispose pas des aptitudes requises pour atteindre l'objectif) ou s'il n'est pas suffisamment stimulant (p. ex., la personne possède déjà les aptitudes décrites dans l'objectif d'apprentissage)



FAITES L'EXPÉRIENCE

Exercices de définition des objectifs

Remue-méninges, apprentissage et objectifs de rendement :

Déterminez six à huit objectifs à atteindre pendant votre mentorat. Décidez si l'objectif sera un objectif d'apprentissage ou de rendement, puis spécifiez les actions à poser pour l'atteindre. Assurez-vous que tous les objectifs respectent le principe SMART. Des exemples de chaque type d'objectif sont fournis.

Objectifs d'apprentissage dans le cadre du mentorat

Exemple d'objectif : Afin de parfaire mes connaissances en entraînement centré sur l'athlète, j'ai l'intention de consacrer une rencontre avec mon mentor à découvrir ce que celui-ci pense des éléments essentiels de cette approche et à apprendre quelles sont ses stratégies. Je vais mettre une de ces stratégies en pratique lors de la prochaine séance d'entraînement d'athlète.

Objectifs de rendement dans le cadre du mentorat

Exemple d'objectif : Le conditionnement physique est une priorité pour mon équipe. Afin d'améliorer la performance du programme d'entraînement, j'ai l'intention de donner des conseils nutritionnels chaque semaine pendant un mois. À la fin du mois, je vais faire passer des tests de conditionnement physique aux joueurs et recueillir leurs commentaires sur les avantages et l'utilité de cette approche.

La route vers le succès :

Créez une feuille de route illustrant votre cheminement de carrière pour les cinq prochaines années. À un bout de la route écrivez la date d'aujourd'hui, puis à l'autre bout, quand prendra fin le mentorat. Le long de la route, placez des jalons indiquant des objectifs à court ou à long terme, et fixez un échéancier pour chacun. Par exemple, le « jalon numéro 1 » pourrait être placé au début du troisième mois. Sur votre carte, ajoutez des barrages routiers ou des obstacles pouvant nuire à votre progression. À chaque blocage, déterminez les ressources, les compétences ou les personnes qui pourraient vous aider à franchir l'obstacle. Assurez-vous d'avoir bien balisé votre parcours (p. ex., pas de périodes trop longues, absence d'objectifs).

Profilage en fonction du rendement

Le profilage en fonction du rendement est un outil progressif qui vous permettra de déterminer vos besoins les plus importants en tant que mentorée et de fixer des objectifs qui y correspondent.

- Songez à un entraîneur de haut niveau qui vous inspire. Déterminez les compétences et les traits essentiels de cet entraîneur (p. ex., compétences techniques ou interpersonnelles).
- Notez ces compétences et ces traits et classez-les sur une échelle de 1 à 10 en

fonction de leur importance. Cette note représente votre résultat idéal.

PAS IMPORTANT					TRÈS IMPORTANT				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Évaluez votre capacité actuelle à maîtriser cette compétence ou à essayer de la reproduire sur une échelle de 1 à 10. Cette note représente votre résultat actuel.

PAS COMME MOI					TOUT À FAIT COMME MOI				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Pour chaque compétence et attribut, soustrayez votre résultat actuel de votre résultat idéal pour déterminer l'écart. Plus votre écart est bas, plus vous êtes en mesure d'atteindre les compétences ou les qualités importantes en tant qu'entraîneur. En revanche, un écart plus élevé représente des possibilités d'amélioration de ces compétences ou attributs.

- Établissez une priorité entre vos besoins d'apprentissage les plus importants en tant qu'entraîneur en identifiant les écarts les plus élevés et choisissez quatre à huit de ces compétences ou qualités que vous aimeriez développer au cours de votre mentorat.



Exercices de définition des objectifs (suite)

Plan d'action hebdomadaire :

Envisagez d'utiliser un plan d'action hebdomadaire qui vous aidera à déterminer les comportements, les attitudes et les actions nécessaires pour atteindre vos objectifs. Voici un exemple de plan d'action hebdomadaire :

DATE :	COMPORTEMENTS	MESURES
Semaine 1		
Semaine 2		
Semaine 3		

Créer un échéancier de cinq ans :

Trouvez et inscrivez des objectifs personnels à court terme et à long terme liés à la carrière et à des moments précis (p. ex., trois mois, six mois, un an, trois ans, cinq ans).

Liste de vérification des gains :

Mettez en évidence les objectifs, les actions, les indicateurs de réussite et l'apprentissage personnel attendu pour votre expérience de mentorat.

- Grands objectifs pour l'expérience de mentorat : _____
- Actions nécessaires pour atteindre ces objectifs : _____
- Indicateurs de réalisation de vos objectifs : _____
- Nouveautés dans les apprentissages personnels et professionnels grâce à la réalisation des objectifs : _____

Activités adaptées de : Butler et Hardy, 1992; Jones, 1993; CAC, 2014; Munroe-Chandler et Hall, 2011; Watkins, 2003; Zerzan, Hess, Schur, Phillips et Rigotti, 2009.

Clarification des rôles de la mentorée et du mentor

Il est également important d'échanger avec votre mentor sur les rôles possibles que chacun d'entre vous pourrait jouer tout au long de votre partenariat. Il faut clarifier et redéfinir ces rôles à mesure que la relation évolue avec le temps. D'un point de vue général, le rôle d'un mentor peut être

celui d'un enseignant, d'un parrain, d'un conseiller, d'un modèle, d'un entraîneur et d'un confident pour la mentorée (Tobin, 2004). En tant que mentorée, vous devrez notamment vous engager avec enthousiasme dans les activités de mentorat, témoigner d'un esprit d'initiative et

d'introspection ainsi que vous prêter à une auto-évaluation continue, être ouverte aux commentaires constructifs et faire preuve de professionnalisme.

Mise en place de limites

La définition des limites d'une relation appropriée est également une tâche importante à accomplir pour préparer le terrain de votre expérience de mentorat. Les limites fonctionnent comme des directives comportementales appropriées à suivre pendant les interactions tout au long de votre relation professionnelle avec votre mentor (Barnett, 2008). Voici des limites que vous pouvez établir avec votre mentor : des indications sur le lieu et le moment des réunions (p. ex., établissement d'heures précises, ou exclusion des soirées et des fins de semaine), la méthode de contact (p. ex., message texte, téléphone, courriel), la possibilité (ou non) de discuter de problèmes personnels qui ne sont pas de nature professionnelle, les activités sociales en dehors du mentorat professionnel et le degré de participation de chaque personne dans l'environnement de travail de l'autre (Barnett, 2008). Certaines de ces lignes directrices personnelles peuvent être élaborées de façon autonome tandis que d'autres nécessitent une discussion avec votre mentor.

Les partenariats entre un mentor et une mentorée brouillent souvent les limites

FAITES L'EXPÉRIENCE



Questions pour discuter des limites

- Quelles limites personnelles ont été des gages de succès dans vos anciens partenariats mentor-mentorée?
- Quel est votre point de vue ou votre expérience personnelle concernant l'engagement avec des mentorées en dehors de l'environnement professionnel?
- Quel est votre point de vue ou votre expérience personnelle au sujet de la conciliation travail-vie personnelle ou de la participation à des activités liées au travail après votre départ du lieu de travail?

entre la vie personnelle et professionnelle, car la nature d'une relation mentor-mentorée tend à encourager la réflexion et implique des conversations profondément personnelles concernant les valeurs, les objectifs et les espoirs pour l'avenir (Barnett, 2008). Votre relation mentor-mentorée peut également nécessiter des voyages ensemble pour des conférences, des rencontres avec des collègues ou des engagements liés au travail (p. ex., occuper des rôles d'entraîneur dans une partie dans une autre région, Barnett, 2008). Dans ces cas, il est indispensable

d'entretenir des interactions appropriées, respectueuses de l'intimité, au service de votre mentorat et de la raison d'être de vos échanges dans les circonstances (Barnett, 2008). De plus, en pensant aux limites, considérez des facteurs identitaires qui peuvent rendre votre relation avec votre mentor unique, comme l'identité et le sexe, la race, les antécédents culturels ou la possibilité d'un écart d'âge (Barnett, 2008). Plus important encore, il est essentiel d'engager votre mentor dans une discussion ouverte et honnête sur vos limites personnelles dans ce partenariat.



Le plan de mentorat sert comme guide général pour nourrir le partenariat entre votre mentor et vous.

Création d'un plan de mentorat

Équipés d'une vision commune et d'objectifs et de rôles établis, vous pouvez élaborer un plan de mentorat complet. Le plan de mentorat sert de guide général pour favoriser le partenariat entre votre mentor et vous tout au long de votre collaboration (Huskins et coll., 2011; Zerzan et coll., 2009). Le plan peut apparaître sous différentes formes, comme un contrat, une proposition, un tableau détaillé ou une liste d'intentions. Les principaux éléments qui doivent être abordés dans le plan de mentorat comprennent une description du partenariat entre le

mentor et la mentorée, les délais suggérés (p. ex., un calendrier global de partenariat et la fréquence des interactions ou des réunions formelles), des lignes directrices pour le mentorat (p. ex., des tâches et des besoins essentiels, les attentes mutuelles, la gestion des conflits possibles), la planification et les processus organisationnels (p. ex., les ordres du jour des réunions, les mesures pour assurer la confidentialité) et les indicateurs de réussite pour encourager la responsabilisation (Huskins et coll., 2011; Young et Wright, 2001; Zerzan et coll., 2009).

Le plan devrait être flexible et adapté au partenariat unique que vous formez avec votre mentor (Huskins et coll., 2011).

Un des principaux sujets de discussion pour votre mentor et vous tourne autour de l'élaboration d'un calendrier approprié (McDowell-Long, 2004). Il est suggéré que le mentorat suive un échéancier de six mois à un an environ, avec des échanges selon un horaire régulier (McDowell-Long, 2004; Zerzan et coll., 2009).

FAITES L'EXPÉRIENCE



Plan de mentorat

Nom du mentor :	Nom de la mentorée :	Date :
Vision commune du partenariat		
Calendrier Durée du partenariat formel :	Fréquence des réunions <input type="checkbox"/> Chaque semaine : <input type="checkbox"/> Aux deux semaines : <input type="checkbox"/> Une fois par mois :	
Préférences dans vos moyens de communication	<input type="checkbox"/> Communication par courriel : Courriel :	<input type="checkbox"/> Communication par téléphone : Numéro de téléphone :
Préférences pour les réunions	Disponibilité en semaine : Matinées : Soirées : Préférence pour la journée/l'heure :	Disponibilité la fin de semaine : Matinées : Soirées : Préférence pour la journée/l'heure :
Lignes directrices pour le partenariat		
Comportements attendus du mentor :		
Comportements attendus de la mentorée :		
Besoins du mentor :		
Besoins de la mentorée :		
Rôles et responsabilités du mentor :		
Rôles et responsabilités de la mentorée :		
Stratégies pour gérer les conflits, s'ils surviennent :		

FAITES L'EXPÉRIENCE



Plan de mentorat (suite)

Objectifs clés de l'expérience de mentorat

Inclure la date cible d'achèvement et les actions nécessaires pour atteindre chaque but

Objectifs d'apprentissage :

Objectifs de performance :

Indicateurs de succès/critères de mesure :

Barrages possibles au progrès :

Actions suggérées pour prévenir et gérer les barrages :

Planification et organisation :

Préparation de l'ordre du jour de la réunion
Rapport d'étape avant chaque réunion

Mentor Mentorée
 Oui Non

Additional Comments:

Signatures de l'entente :

POINTS CLÉS



Liste de vérification pour préparer le terrain

- ✓ Développement d'une vision
- ✓ Établissement des objectifs pour atteindre votre vision
- ✓ Définition des rôles précis de la mentorée et du mentor
- ✓ Établissement des limites du partenariat
- ✓ Création d'un plan de mentorat



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« L'établissement d'objectifs a été le gain le plus notable du programme de mentorat. Les objectifs étaient concrets et mesurables, et ils visaient à m'aider à croître et à me perfectionner tout au long de l'année. J'étais ravie lorsque j'atteignais mes objectifs, et mon mentor m'a grandement aidée à mener ce processus jusqu'à son aboutissement. »

Delaney Collins (entraîneure ayant participé à un programme de mentorat, hockey)

21
23
27

5



TRAVAILLER EN COMMUN

La partie essentielle du mentorat se déroule autour d'un **travail commun**. Au cours de cette étape, le mentor et la mentorée mettent en œuvre leur plan et font le point sur une base régulière afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs déjà fixés.

Vérification : Réflexion et évaluation continue

S'engager dans une réflexion est essentiel parce que c'est à travers cet exercice que votre apprentissage s'approfondit et se cristallise. De fait, dans le cadre du mentorat, le fait de poser des questions importantes, d'affronter des problèmes, de relever des défis, de comprendre le point de vue des autres, d'élargir ses propres perspectives, de cerner ses propres faiblesses, d'analyser et de raisonner, et d'exprimer à l'oral ou à l'écrit vos apprentissages pour fins de discussion et d'évaluation, contribue à votre développement personnel (Ash et Clayton, 2009b, 2009c; Rogers, 2001; Whitney et Clayton, 2011). Une réflexion peut être entamée à tout moment au cours du mentorat, que ce soit avant, durant ou après celui-ci. Les activités de réflexion peuvent être expressément prévues avec votre mentor, ou se dérouler de manière impromptue sous forme de débriefages ou de discussion « sur le moment ».

POINTS CLÉS



Critères de qualité d'une réflexion

- Constance de l'engagement dans la démarche de mentorat
- Lien avec des objectifs spécifiques
- Pertinence dans le contexte plus large du perfectionnement de carrière
- Conseils grâce aux discussions et aux activités structurées avec votre mentor
- Structuration du développement personnel dans le cadre du mentorat

Adapté de : Ash et Clayton, 2009; Bringle et Hatcher, 1999; Eyer, Giles et Schmeide, 1996; Rogers, 2001.

Quelques modèles de réflexions et de questions sont fournis dans ce guide. N'hésitez pas à choisir les modèles et les questions qui vous conviennent le mieux dans le cadre de votre démarche de mentorat. Ce qui compte, c'est que vous

restiez en contact avec votre mentor et que vous poursuiviez votre réflexion sur les progrès accomplis.



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« J'ai réussi à surmonter ma réticence et à accueillir les rétroactions avec ouverture parce que je savais que mon mentor avait mes intérêts à cœur. Il n'est pas toujours facile de recevoir des rétroactions, mais comme je savais que j'avais l'appui de mon mentor, j'ai acquis la force et l'assurance nécessaires pour surmonter tous les défis qui pouvaient se présenter. »

Sarah Kadi (*entraîneuse ayant participé à un programme de mentorat, tennis*)



Questions pour alimenter la réflexion

Modèle de réflexion critique D.E.A.L.

Le **D.E.A.L.** comporte trois volets essentiels : **décrire** votre expérience, **envisager** votre expérience en portant une attention particulière aux liens entre les objectifs établis et la réalité du terrain, puis **articuler** les **leçons** transmises et les mesures à prendre.

Description de votre expérience.

- Que s'est-il passé?
- Où et quand l'expérience d'apprentissage s'est-elle déroulée?
- Y avait-il d'autres personnes? Si oui, qu'ont fait ces personnes?

Adapté de Ash et Clayton, 2009a, 2009b, 2009c.

Envisager votre expérience.

- Quels étaient les objectifs ou les actions que je tentais d'accomplir?
- Quelles étaient mes attentes ou mes suppositions initiales?
- Quels traits ou compétences ont contribué à mon succès dans cette expérience d'apprentissage?
- Quels problèmes ou défis ai-je affrontés?
- Qu'ai-je pensé de cette expérience?

Articuler les leçons transmises (les apprentissages) et les mesures à prendre :

- Sur le plan personnel, qu'ai-je appris sur moi-même grâce à cette expérience?
- Sur le plan professionnel, qu'ai-je appris sur moi-même grâce à cette expérience?
- À la lumière de cet apprentissage, qu'ai-je l'intention de faire?

Le modèle E.S.O.R.

Le **modèle E.S.O.R** comporte quatre volets essentiels pour alimenter la réflexion : **É**tudier des objectifs, **S'**assurer que les objectifs sont réalistes, **O**bserver les possibilités et **R**éaliser les actions.

Établir des objectifs :

- Quels sont vos objectifs à court et à long terme?
- Ces objectifs sont-ils stimulants?
- Avez-vous documenté vos projets?

Adapté de Whitmore, 1992.

S'assurer que les objectifs sont réalisables :

- Que pensez-vous des objectifs que vous avez identifiés?
- Vous sentez-vous motivée à atteindre ces objectifs?
- Vous sentez-vous en mesure d'atteindre ces objectifs?

Observer les possibilités :

- Cet objectif peut-il se décomposer en sous-objectifs plus petits et plus faciles à réaliser?

Réaliser les actions :

- Que vous faut-il faire pour atteindre vos objectifs?
- De quelles ressources pourriez-vous avoir besoin pour atteindre vos objectifs?

La méthode des 5 C

La **méthode des 5 C** est un modèle de réflexion reposant sur cinq composantes essentielles : le contact, la contemplation, la correction du cap, la congratulation et la célébration (Allen, 2015).

Le **contact** a trait à la qualité de la relation entre votre mentor et vous :

- Comment évaluez-vous la relation établie jusqu'ici avec votre mentor?

- Quels sont les aspects les plus positifs de votre relation avec votre mentor?
- Que faut-il faire pour renforcer encore plus avant la relation avec votre mentor?

La **contemplation** consiste à réfléchir sur les objectifs du mentorat et les progrès accomplis :

- Quels objectifs préalablement établis avez-vous atteints à ce jour?



Questions pour alimenter la réflexion (suite)

- Quels objectifs préalablement établis reste-t-il à atteindre?
- Y a-t-il des objectifs qui devraient être élargis, précisés ou éliminés?
- Y a-t-il de nouveaux objectifs que vous aimeriez fixer?

La **correction** de cap consiste à réfléchir aux mesures à prendre afin de surmonter les obstacles :

- Y a-t-il des comportements, des actions ou des attitudes qui doivent être revus ou raffinés pour que vous atteigniez vos objectifs?

- Quels obstacles sont susceptibles d'entraver votre progression?

La **congratulation** encourage l'intégration de rétroaction régulière sur les réussites :

- En tant que mentorée, quelle a été votre plus grande réussite jusqu'ici?
- Quelle situation vous a amené à sortir de votre zone de confort?
- Comment avez-vous acquis de nouveaux savoir-faire et de nouvelles perspectives sur vous-même?

La **célébration** consiste à réfléchir sur votre réussite à mesure que vous progressez dans le mentorat :

- Qu'avez-vous fait, votre mentor et vous, pour suivre et célébrer vos réussites?
- Qu'a fait votre mentor pour célébrer vos réussites?
- Qu'avez-vous fait pour célébrer les réussites de votre mentor?

Adapté d'Allen, 2015.

Tirer le meilleur parti du mentorat

Le mentorat est un partenariat et, en tant que mentorée, vous avez la possibilité de profiter au maximum du soutien fourni par votre mentor. Il existe deux sortes de soutien reçu dans le cadre d'un mentorat : le soutien axé sur la carrière et le soutien psychosocial. Le **soutien axé sur la carrière** se traduit par : des occasions pour la mentorée de faire ses preuves; le parrainage (p. ex., de nouvelles possibilités offertes par le mentor); l'encadrement (p. ex., leçon et rétroaction), la protection (p. ex., le soutien); les défis (p. ex., de nouvelles perspectives stimulantes); et la visibilité (p. ex., l'augmentation de votre visibilité) (Luecke, 2004). Le **soutien psychosocial**, quant à lui, vise à améliorer l'estime de soi de la mentorée, ainsi que sa confiance en soi et sa représentation de soi (Allen, Eby, Poteet et Lentz, 2004).

Ce type de soutien se traduit par des modèles, des conseils, l'acceptation, l'approbation et l'amitié (Luecke, 2004).

Qu'il s'agisse de soutien axé sur votre carrière ou de soutien psychosocial, il y a plusieurs façons de tirer le meilleur parti du soutien fourni par votre mentor. Parmi celles-ci, notons le fait de répondre adéquatement aux commentaires, d'amorcer le dialogue, de sortir de sa zone de confort, d'adopter des comportements professionnels avec votre mentor et les autres personnes dans votre entourage et de prendre l'initiative de réseauter avec les autres lorsque votre mentor vous en fournit l'occasion.

Rétroaction

En tant que mentorée, vous pouvez recevoir des commentaires formulés par votre mentor lors de séances de rétroaction prévues, mais aussi de manière spontanée. Il est important que vous demeuriez ouverte et réceptive, puisque la rétroaction peut vous aider à identifier vos forces en tant qu'entraîneure, de même que les possibilités de développement professionnel (Université de Wake Forest, 2017).



Conseils pour recevoir de la rétroaction

Connaissance de soi	Les auto-évaluations remplies dans les sections précédentes vous ont permis de cerner vos forces ainsi que les compétences que vous souhaitez renforcer. Connaître ces facettes vous aidera à cerner les commentaires de votre mentor qui sont les plus pertinents pour vous.
Gardez l'esprit ouvert	Gardez à l'esprit que, peu importe où l'on se trouve dans son cheminement de carrière, on a toujours quelque chose à améliorer, même si ce n'est pas évident. La rétroaction se révèle fort utile en nous montrant des aspects de nous-mêmes qui nous avaient jusque-là échappé.
Prenez contact avec votre instructeur	Une bonne relation avec votre mentor facilitera le processus de rétroaction et favorisera la communication et le dialogue.
Demander de la rétroaction	Se montrer proactif en demandant la rétroaction de votre mentor l'encouragera à être attentif à vos idées et à vos comportements. Sa rétroaction, ainsi fondée sur l'observation, n'en sera que plus constructive.
Recevez volontiers la rétroaction positive	Ne soyez pas embarrassée par les commentaires positifs et les compliments venant de votre mentor. Montrez-vous reconnaissante et continuez de développer vos forces.
Maîtrisez vos émotions	Recevoir une rétroaction négative ou non constructive peut représenter un défi sur le plan émotionnel. Plutôt que de voir ce genre de rétroaction comme un constat d'échec, tâchez d'y voir l'occasion d'apprendre. Demeurez calme et évitez de vous sentir personnellement attaquée par la rétroaction négative : tâchez d'y faire face de manière objective et professionnelle.
Planifiez vos actions	Lorsque nous recevons une rétroaction, notre réponse immédiate est généralement de nous défendre ou de justifier nos comportements, surtout si la rétroaction est négative. Au lieu de cela, servez-vous de vos aptitudes à communiquer et à écouter afin de comprendre le problème souligné par votre mentor, puis planifiez ce que vous allez faire pour vous améliorer.
Posez des questions précises	Les mentorées craignent souvent que la rétroaction soit trop vague. Si vous estimez qu'un commentaire est trop vague, tentez d'en apprendre plus en posant des questions précises.
Soyez prête!	Votre mentor est susceptible de vous fournir des rétroactions sous des formes différentes et à des moments inattendus. Ne vous préoccupez pas de la manière dont la rétroaction vous parvient : soyez plutôt attentive à son contenu, c'est ainsi que vous pourrez en tirer profit.

Adapté de Algiraigri, 2014.



Le mentorat est un partenariat et, en tant que mentorée, vous avez la possibilité de profiter au maximum du soutien fourni par votre mentor.



Engagement de la conversation

Au cours du mentorat, votre mentor et vous aurez probablement de nombreuses occasions de parler de son expérience en tant qu'entraîneur. Parmi les sujets de conversation les plus importants figurent les obstacles et les leviers rencontrés par les entraîneurs, car ce sont là des réalités avec lesquelles votre mentor peut vous aider à composer. Afin de vous aider à aborder ces sujets avec votre mentor, un exercice a été conçu en tenant compte des conseils pour une communication efficace.

FAITES L'EXPÉRIENCE

Discussion autour des obstacles et des leviers rencontrés par les entraîneurs

Demandez à votre mentor de songer aux obstacles auxquels il ou elle a dû faire face en tant qu'entraîneur sportif. Dans la première colonne, énumérez les différents obstacles et les détails importants qui les concernent. Dans la deuxième colonne, décrivez comment votre mentor a fait face à ces obstacles. Finalement, demandez à votre mentor si, en rétrospective, il ou elle aurait pu faire face à ces obstacles d'une autre manière.

Quels obstacles avez-vous rencontrés en tant qu'entraîneur sportif?	Comment avez-vous surmonté ces obstacles?	Vous y prendriez-vous de la même façon si vous rencontriez ces obstacles à nouveau?

Voici d'autres questions ouvertes pour alimenter la conversation :

- Quel a été le plus grand obstacle que vous avez affronté dans votre carrière en tant qu'entraîneur?
- Avez-vous déjà été témoin ou victime d'un traitement inéquitable envers les femmes dans le milieu sportif? Si oui, comment avez-vous fait face à cette situation?
- Quel conseil donneriez-vous pour négocier un salaire d'entraîneur approprié?
- Quelles devraient être mes attentes sur le plan de la conciliation travail-vie personnelle? Avez-vous des conseils?
- Quel conseil donneriez-vous pour surmonter les stéréotypes associés aux entraîneuses?

Sortie de sa zone de confort

Être disposé à sortir de votre zone de confort vous aidera à tirer le meilleur parti de votre expérience de mentorat et vous amènera à grandir sur les plans personnel et professionnel (Kanaskie, 2006; Stewart, 2006).

POINTS CLÉS



Sortie de sa zone de confort

- Soyez proactive et prenez des risques
- Acceptez des défis complexes et de plus grandes responsabilités
- Partagez de nouvelles idées avec votre mentor et vos pairs
- Reconnaissez et acceptez vos propres vulnérabilités et insécurités
- Demandez des conseils lorsque vous faites face à de nouveaux défis
- Faites preuve d'initiative et accomplissez les tâches de manière indépendante
- Repérez les occasions d'apprendre pouvant exister en dehors des activités de mentorat
- Fixez des objectifs stimulants qui nécessitent le développement personnel et professionnel

Adapté de Imperial A.C., 2017; Kanaskie, 2006; Schira, 2007; Université de Toronto, 2017.

Réseautage et professionnalisme

Il est important d'agir avec professionnalisme dans toutes vos interactions avec votre mentor et de faire une bonne première impression lorsque votre mentor vous présente sur le terrain et vous offre une chance en lien avec votre carrière (p. ex., participation à une conférence, entrevue d'emploi). Une attitude positive joue un rôle important et donne une solide première impression qui se manifeste par l'amabilité, l'humilité, la volonté d'apprendre, l'adaptabilité, la considération et la reconnaissance pour le temps de l'autre (Miles, 2008). Assurez-vous de vous habiller en tenue appropriée et de démontrer des comportements professionnels, comme un bon échange de regards, une posture droite et de bonnes manières (Université de Toronto, Science politique, 2013). Si vous correspondez avec quelqu'un par courriel, une bonne impression passe par une communication écrite professionnelle, y compris un français correct (orthographe, ponctuation, grammaire et esprit de concision) (Université de Toronto, Science politique, 2013). Plus important encore, faire une bonne première impression doit être suivie d'une constance, d'une fiabilité et d'un engagement à l'égard de ceux que vous rencontrez pendant et après vos expériences de mentorat (Envisia Learning Inc., 2013). Les premières impressions positives sont la première étape d'une interaction professionnelle réussie. Toutefois, les premières impressions doivent continuer à être renforcées et alimentées par les interactions au fil du temps (Envisia Learning Inc., 2013).

De plus, en tirant le meilleur parti du mentorat, pensez à la façon dont vous pouvez profiter des possibilités de réseautage, le cas échéant. Le réseautage est considéré comme une pratique essentielle consistant à interagir avec d'autres personnes et à partager des connaissances ou des idées, des emplois ou des possibilités de perfectionnement professionnel, des ressources. Cette pratique vous aide aussi à étendre votre réseau de soutien pour vous aider à atteindre vos objectifs de carrière (Jones, 2013). Au cours de votre expérience,

POINTS CLÉS



Principes de base du professionnalisme

- ✓ Attitude positive
- ✓ Vêtements appropriés
- ✓ Bon échange de regards
- ✓ Posture droite
- ✓ Bonnes manières
- ✓ Fiabilité
- ✓ Constance
- ✓ Engagement

Références : Envisia Learning Inc., 2013; Miles, 2008; Université de Toronto, Science politique, 2013.

FAITES L'EXPÉRIENCE



Exercice de réseautage

Dans le réseau de votre mentor, identifiez les personnes avec lesquelles vous souhaiteriez vous connecter (p. ex., entraîneurs, administrateurs sportifs), notez le lieu où vous pouvez les rencontrer (p. ex., réunion formelle ou informelle) et pensez à ce que vous aimeriez apprendre d'eux (p. ex., compétences, conseils professionnels, expériences personnelles, ressources utiles). Montrez cette liste à votre mentor pour obtenir ses commentaires et à des fins de planification.

Qui voudrais-je rencontrer dans le réseau de mon mentor?	Où voudrais-je les rencontrer?	Que voudrais-je apprendre d'eux?

Voici quelques questions qui peuvent faciliter les conversations lorsque vous prenez contact avec quelqu'un de nouveau dans votre réseau :

- Quelle personne vous a le plus aidé à devenir entraîneur?
- Quelle personne vous a le plus aidé à réussir dans le domaine de l'entraînement?
- Quels sont les défis auxquels vous avez dû faire face pour arriver là où vous êtes aujourd'hui? Comment avez-vous surmonté ces défis?
- Existe-t-il des associations, des organisations professionnelles ou des ressources qui ont été essentielles à votre réussite en tant qu'entraîneur?
- Quelles ressources utilisez-vous pour obtenir des informations ou des conseils pour améliorer votre encadrement?

Adapté de Cardillo, Settle, Kellsell et White, 2003.

vos expériences, votre mentor peut vous présenter de nouvelles personnes, vous soumettre à des expériences ou vous offrir des possibilités liées à la carrière et il vous appartient de rester en relation avec ceux que vous rencontrez lors de ces expériences.

Gestion et résolution des conflits et des défis

Il faut gérer les conflits pour s'assurer qu'il s'agit d'une occasion unique d'améliorer la relation de mentorat et non pas d'une situation où les participants se sentent inhibés. Un point de départ important consiste à reconnaître que certains conflits sont inévitables et prévisibles dans toute relation, y compris votre relation de mentorat. Il est également utile de se rappeler que les conflits sont utiles pour la croissance et le développement personnels et professionnels. Il existe plusieurs sources possibles de conflit dans le cadre de votre partenariat mentor-mentorée, y compris des attentes contradictoires de part et d'autre, des luttes de pouvoir liées au choix de la personne dont les besoins sont au cœur de l'expérience, les

problèmes liés au contrôle, les personnalités incompatibles, le manque d'expertise perçue, le manque de professionnalisme (Hobson, Ashby, Malderez et Tomlinson, 2009, Hudson, 2014, Rush, Blair, Chapman, Codner et Pearce, 2008). Il est à prévoir que votre mentor ne répond pas toujours à vos attentes et que vous n'êtes pas toujours d'accord avec les points de vue, les comportements ou les actions de votre mentor. Il est essentiel de prendre des mesures pour confronter et gérer ces conflits afin de permettre à votre partenariat de continuer de manière positive et productive (Rensselaer Polytechnic Institute, 2017). Avant de faire face à un problème avec votre mentor, vous pouvez considérer le moyen

le plus approprié pour lui faire part de vos préoccupations, mesurer l'importance de la question et réfléchir aux incidences possibles d'une discussion dans votre partenariat mentor-mentorée (Université de Toronto, 2017). Si vous décidez d'aborder le problème, vous pouvez prendre quelques mesures générales pour vous aider à soulever le problème avec votre mentor, y compris revoir votre plan de mentorat; maintenir une communication ouverte et honnête; demander des conseils aux autres et faire la suggestion de vous joindre à un atelier de perfectionnement professionnel ensemble (Hudson, 2014).



Il faut gérer les conflits pour s'assurer qu'il s'agit d'une occasion unique d'améliorer la relation de mentorat.



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« J'ai eu la chance de voir mon mentor travailler avec ses joueurs. Il a aussi pris le temps de m'observer pendant que j'entraînais, et j'ai pu lui demander son avis à propos de l'approche à privilégier pour favoriser le développement de mes athlètes. Cela a grandement contribué à accroître ma confiance en mes qualités d'entraîneure et en général. »

Nicole McLennan (*entraîneure ayant participé à un programme de mentorat, tennis*)

FAITES L'EXPÉRIENCE



Discuter des conflits ou des défis avec votre mentor

Dans les cas où vous envisagez de soulever un problème avec votre mentor au moyen d'une discussion, une approche appelée ECESA peut être utile pour lancer la conversation et préciser le problème. Voici comment se déroule l'approche ECESA :

- **Énoncé d'ouverture** : J'ai un problème/un défi...
- **Comportement** : Quand _____ (préciser le problème/le comportement)
- **Effet** : Parce que _____ (décrire les effets sur vous)
- **Sentiment** : Je ressens _____ (exprimer les sentiments/les émotions)
- **Action** : Pourrions-nous discuter de cette question/de ce défi ensemble? J'aimerais trouver une solution avec vous.

Dans le cadre de l'approche ECESA, il est important de reconnaître la réponse et le point de vue de votre mentor (p. ex., ses sentiments, ses défis et les raisons de son comportement), de déterminer un terrain d'entente avec votre mentor et de collaborer pour résoudre le problème ou surmonter le défi.

Références : Université de Toronto, Centre for Interprofessional Education, 2016.

POINTS CLÉS



Liste de vérification pour le travail en collaboration

- ✓ CS'engager à réfléchir et à participer à une évaluation
- ✓ Reconnaître que tirer le meilleur parti du mentorat incombe à la fois au mentor et à la mentorée et comprend les éléments suivants :
 - Rétroaction
 - Engagement de la conversation
 - Sortie de sa zone de confort
 - Réseautage et professionnalisme
- ✓ Comprendre que le conflit est inévitable dans n'importe quelle relation et prendre des mesures pour s'assurer qu'il serve à l'amélioration de la relation quand il se produit



RÉCAPITULER

Vers la fin de la démarche de mentorat, une **récapitulation** est nécessaire pour bien conclure l'expérience. Le mentor et la mentorée tâchent alors d'évaluer l'atteinte des objectifs et célèbrent leur expérience.

Évaluation de l'atteinte des objectifs

Maintenant que le mentorat tire à sa fin, il est important de planifier une rencontre avec votre mentor pour faire le bilan.

Profitez de cette occasion pour récapituler ce que vous avez appris et constater les progrès que vous avez accomplis dans la poursuite de vos objectifs reliés au mentorat.

Un bon moyen de mesurer le développement de vos apprentissages et de vos compétences est de comparer vos aptitudes actuelles avec les résultats des évaluations remplies au chapitre 3 :

Préparation, ce qui inclut l'évaluation tous azimuts des compétences d'entraîneur pour laquelle vous deviez recueillir les commentaires de personnes issues de votre milieu professionnel. Servez-vous du tableau suivant pour circonscrire vos forces de même que ce que vous pourriez améliorer dans chacune des catégories de l'évaluation tous azimuts des compétences.

FAITES L'EXPÉRIENCE



Revisiter le plan de mentorat

OBJECTIF DE MENTORAT	ATTEINT?		SOMMAIRE DES JUSTIFICATIONS
	OUI	NON	
Objectif 1 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Objectif 2 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Objectif 3 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Objectif 4 :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Évaluer le développement personnel et professionnel

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	FORCE <i>Qu'avez-vous amélioré depuis le début du mentorat?</i>	ASPECTS À AMÉLIORER <i>Comment poursuivre l'amélioration?</i>
<p>Gestion du temps</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arrive à l'heure aux séances d'entraînement, termine l'entraînement à temps, utilise bien le temps imparti • Gère son temps de manière à accorder une attention particulière à chacun des athlètes • S'occupe des tâches administratives • Concilie vie professionnelle et vie privée 		
<p>Occasions d'apprendre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apprend de ses réussites comme de ses échecs • Cherche à obtenir des commentaires afin de s'améliorer • Poursuit une démarche de formation continue • Fixe des objectifs d'apprentissage • Cherche le soutien des autres 		
<p>Interaction interpersonnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appuie la cause des entraîneurs • Propose de nouvelles idées • Interagit avec les personnes ayant de l'importance dans le développement de carrière • Communique et gère les conflits efficacement 		
<p>Avancement des entraîneures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourage plus de femmes à devenir entraîneures • Soutient les entraîneures • Travaille activement pour supprimer les obstacles à l'intégration des entraîneures (promotion et information) 		

Adapté de Stirling et Kerr, 2016.

Partage de votre réussite avec les autres

Ajout de votre expérience de mentorat sur votre CV

Soulignez votre expérience de mentorat dans votre CV en présentant vos réalisations.

Présenter vos réalisations est un moyen efficace de décrire l'impact de vos expériences. Vos énoncés devraient commencer par un **verbe d'action**, indiquer ensuite **ce que vous avez fait**, puis finir par une **description du résultat**.

Rédiger un énoncé présentant vos réalisations

VERBE D'ACTION	ACTION ACCOMPLIE	RÉSULTAT/RÉPERCUSSIONS
Exemple d'énoncé de réalisation :		
J'ai collaboré [verbe d'action] avec un entraîneur mentor afin de lancer une initiative de bénévolat au sein du programme Junior Blues de l'Université de Toronto [ce que vous avez fait], ce qui a encouragé les jeunes filles du secondaire à s'impliquer à titre d'entraîneuses dans les programmes sportifs [description du résultat].		

Référence : Centre de carrière de l'Université de Toronto, 2017.

Prenez le temps de célébrer votre réussite!





HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Au cours de la dernière année, j'ai pu profiter d'un mentorat extraordinaire dans le cadre du programme. Cela a joué un rôle de premier plan dans mon développement, et je crois que plus de femmes qui exercent la profession d'entraîneuse devraient avoir accès à de telles initiatives. »

Claire Meadows (*entraîneuse ayant participé à un programme de mentorat, basketball*)

Mise en valeur de votre expérience de mentorat lors d'une entrevue d'emploi

Au cours d'une entrevue d'emploi, il est probable que l'on vous demande de décrire une occasion où vous avez fait preuve d'une aptitude précise reliée à la fonction d'entraîneuse, et vous vous rendez compte que l'expérience de mentorée se révèle pertinente à ce propos. La méthode « STARR » est un procédé simple et facile d'utilisation pour exposer vos exemples. Il permet aussi d'aborder la situation, la tâche, l'action, les résultats et la réflexion.

POINTS CLÉS



Faites part de votre expérience de mentorat au cours d'une entrevue d'emploi

Exemple de question lors de l'entretien :

Décrivez une occasion où vous avez activement recherché la possibilité d'élargir vos connaissances en tant qu'entraîneuse.

Situation	Préparez le terrain en décrivant l'occasion : « L'été dernier, mon mentor m'a encouragée à participer à un colloque de perfectionnement professionnel d'une semaine destiné à faire découvrir aux entraîneurs les principes de la musculation. »
Tâche	Décrivez ce qui était attendu de vous : « Au cours de ces cinq jours, mes camarades et moi avons participé à des ateliers et assisté à des présentations sur la musculation, puis avons collaboré afin d'adapter nos programmes d'entraînement respectifs en fonction des nouvelles connaissances acquises. »
Action	Décrivez comment vous avez mis à profit cette expérience : « De retour du colloque, j'ai passé en revue avec mon mentor ce que j'avais appris et j'ai intégré les principes de musculation dans les programmes des athlètes. »
Résultats	Décrivez en quoi cette expérience fut enrichissante pour vous en tant qu'entraîneur : « Cette expérience m'a permis de mieux comprendre comment intégrer adéquatement de nouvelles façons de s'entraîner à un programme existant. Après avoir recueilli les commentaires de mon mentor et des athlètes, il était manifeste que les athlètes appréciaient ces nouvelles composantes de leur entraînement. »
Réflexion	Parlez de ce qui s'est bien, ou moins bien, déroulé. Expliquez ce que vous avez appris et comment cela se traduit dans votre travail : « Après mûre réflexion, je suis davantage sensibilisée au besoin de prendre mon temps pour ajouter de nouvelles composantes aux programmes d'entraînement, et d'en expliquer la logique aux athlètes. »

Adapté de <https://www.studentlife.utoronto.ca/cc/interviews>

Célébration de l'expérience de mentorat

Vous y êtes arrivée! Votre mentor et vous avez établi une relation professionnelle satisfaisante qui vous a permis de progresser vers vos objectifs en tant qu'entraîneuse. Vous êtes maintenant d'accord pour mettre fin au partenariat formel de mentorat. Cependant, peu importe si vous décidez de faire cavalier seul, de rester amis ou de continuer à collaborer, votre mentor et vous avez encore quelque chose d'important à vivre ensemble... la CÉLÉBRATION!

Prendre le temps de souligner les réussites contribue à créer un climat psychologiquement motivant qui tend à augmenter le rendement et à rendre le travail plus agréable et valorisant (Applebaum et Kamal, 2000; Beary, 1990, tel que cité par Koning, 1993). Le fait de délibérément reconnaître nos réussites contribue à valider notre conscience de soi et à renforcer les relations sur lesquelles reposent nos réussites – dans ce cas-ci, votre relation avec votre mentor (Macoby, 1988, tel que cité par Koning, 1993).

Comment célébrer l'expérience de mentorat

Approches informelles :

- Dîner et souper festif
- Discutez des aspects positifs du mentorat
- Faites passer le mot! Encouragez vos camarades entraîneuses à faire l'expérience du mentorat
- Exprimez votre gratitude à votre mentor

Approches formelles :

- Donnez une carte de remerciement à votre mentor
- Offrez un présent en guise de remerciement à votre mentor
- Créez des certificats de réussite, un pour vous et un pour votre mentor
- Publiez votre témoignage dans le bulletin d'information de votre organisation sportive

Peu importe l'approche (ou la combinaison d'approches) que vous retenez afin de célébrer votre expérience, gardez à l'esprit les principes suivants :

- Concentrez-vous sur les aspects positifs
- Célébrez les réussites chèrement acquises
- Partagez l'expérience avec votre mentor
- Ne tardez pas à célébrer; ne laissez pas s'échapper l'occasion de souligner votre expérience

Références : Brun et Dugas, 2008; Koning, 1993.

POINTS CLÉS



Aide-mémoire pour récapituler

- ✓ Évaluer l'atteinte des objectifs
- ✓ Mentionnez votre réussite dans votre CV et lors de futures entrevues
- ✓ Célébrez!

7



ÉVALUER ET PLANIFIER LES PROCHAINES ÉTAPES

Félicitations! À ce stade-ci, vous avez beaucoup travaillé avec votre mentor pour fixer des objectifs et les atteindre, surmonter des obstacles et, espérons-le, découvrir de nouvelles stratégies et approches pour connaître le succès en tant qu'entraîneur. Avant de passer à autre chose, une étape importante consiste à **évaluer et à planifier les prochaines étapes** pour tirer le maximum de votre expérience. L'information et les exercices contenus dans ce chapitre vous aideront à évaluer en quoi votre mentor a contribué à votre développement et à l'atteinte de vos objectifs. Ils vous montreront aussi comment fixer des objectifs pour continuer d'apprendre tout au long de votre vie.

Évaluation du mentorat

Prendre le temps d'évaluer votre expérience de mentorat vous rendra plus autonome (Angelo, 1991, tel que cité par De La Harpe

et Radloff, 2000) en vous amenant à réfléchir sur ce qui, selon vous, a fonctionné ou pas. Vous serez dès lors mieux outillée

pour entreprendre votre prochaine démarche de mentorat – que ce soit à titre de mentorée ou de mentore



FAITES L'EXPÉRIENCE

Évaluez-vous en tant que mentorée

Pour chacun des énoncés suivants en rapport avec vous-même en tant que mentorée, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord (**1 = Fortement d'accord, 2 = Plutôt d'accord, 3 = Ni d'accord ni en désaccord, 4 = Plutôt en désaccord, 5 = Fortement en désaccord**).

RESPONSABILITÉS DE LA MENTORÉE	1	2	3	4	5
J'arrivais préparée aux rencontres avec mon mentor de manière à profiter au maximum du temps que nous avions	<input type="checkbox"/>				
Je recevais les commentaires de mon mentor et en tenais compte efficacement	<input type="checkbox"/>				
J'entretenais une bonne communication avec mon mentor	<input type="checkbox"/>				
Je me montrais reconnaissante de l'engagement de mon mentor	<input type="checkbox"/>				
Je jouais un rôle actif dans la fixation des objectifs et dans les efforts pour les atteindre	<input type="checkbox"/>				
Je gardais mon mentor informé de mes progrès	<input type="checkbox"/>				
Je prenais le temps de réfléchir à ma démarche d'apprentissage	<input type="checkbox"/>				
J'appliquais les leçons tirées de mon mentor à mes méthodes d'entraînement	<input type="checkbox"/>				

Adapté de University of Illinois à Chicago, n. d.; Center for Clinical and Translational Science, n. d.



Prendre le temps d'évaluer votre expérience de mentorat vous rendra plus autonome.



Évaluation du mentor

Pour chacun des énoncés suivants en rapport avec votre mentor, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord (**1 = Fortement d'accord, 2 = Plutôt d'accord, 3 = Ni d'accord ni en désaccord, 4 = Plutôt en désaccord, 5 = Fortement en désaccord**).

DÉVELOPPEMENT INTELLECTUEL	1	2	3	4	5
M'encourageait à être créative et inventive dans ma façon de m'entraîner	<input type="checkbox"/>				
M'aidait à développer mon esprit critique et mon objectivité	<input type="checkbox"/>				
M'amenait à ne dépendre que de moi-même pour cerner les obstacles et les surmonter	<input type="checkbox"/>				
Émettait des commentaires très à propos et constructifs	<input type="checkbox"/>				
Fournissait des conseils judicieux en matière de méthode d'entraînement	<input type="checkbox"/>				
M'aidait à me fixer des objectifs et à développer des stratégies pour les atteindre	<input type="checkbox"/>				
M'aidait à travailler efficacement en équipe	<input type="checkbox"/>				
DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE	1	2	3	4	5
M'aidait à prendre d'importantes décisions professionnelles	<input type="checkbox"/>				
M'aidait à surmonter les obstacles sur le chemin du succès	<input type="checkbox"/>				
Me donnait des occasions de réseauter avec des personnes haut placées	<input type="checkbox"/>				
Se chargeait à la fois de ses propres fonctions d'entraîneur tout en m'aidant à développer mes aptitudes	<input type="checkbox"/>				
M'aidait à planifier ma carrière	<input type="checkbox"/>				
M'aidait à développer des aptitudes de mentore	<input type="checkbox"/>				
M'encourageait à m'affirmer	<input type="checkbox"/>				
Me motivait à atteindre mes buts	<input type="checkbox"/>				
COMMUNICATION PERSONNELLE	1	2	3	4	5
M'écoutait attentivement lorsque je lui faisais part de mes préoccupations	<input type="checkbox"/>				
Travaillait avec moi pour définir des attentes claires vis-à-vis du mentorat	<input type="checkbox"/>				
Observait sans relâche mon rendement en tant qu'entraîneure et les progrès accomplis vers l'atteinte de mes objectifs	<input type="checkbox"/>				
Était attentif au sexe, à l'ethnie, à la culture ainsi qu'à d'autres questions reliées à l'identité dans ses interactions avec moi	<input type="checkbox"/>				
Respectait mon emploi du temps et mes aptitudes	<input type="checkbox"/>				
Se montrait accessible	<input type="checkbox"/>				
SERVAIT DE MODÈLE	1	2	3	4	5
Faisait preuve d'un engagement envers les plus hautes normes éthiques et a eu à cœur le bien-être des athlètes	<input type="checkbox"/>				
Montrait l'exemple en matière de collaboration et de travail d'équipe	<input type="checkbox"/>				
Avait de bonnes habitudes de travail	<input type="checkbox"/>				
Savait concilier vie professionnelle et vie privée	<input type="checkbox"/>				
Je recommanderais ce mentor à d'autres entraîneurs mentorés	<input type="checkbox"/>				

Adapté de University of Illinois à Chicago, n. d.; Center for Clinical and Translational Science, n. d.

FAITES L'EXPÉRIENCE



Évaluer le programme de mentorat : Option 1

Pour chacun des énoncés suivants en rapport avec le programme de mentorat, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord (**1 = Fortement d'accord**, **2 = Plutôt d'accord**, **3 = Ni d'accord ni en désaccord**, **4 = Plutôt en désaccord**, **5 = Fortement en désaccord**)

ÉVALUATION DU PROGRAMME	1	2	3	4	5
Les objectifs du programme de mentorat étaient clairement définis	<input type="checkbox"/>				
La structure du programme faisait en sorte qu'il était facile de jouer mon rôle de mentorée	<input type="checkbox"/>				
Le temps à consacrer au mentorat était raisonnable	<input type="checkbox"/>				
Il y avait compatibilité entre mon mentor et moi	<input type="checkbox"/>				
Ma participation à ce programme a eu un impact positif sur mon développement professionnel	<input type="checkbox"/>				
J'étais à l'aise avec les attentes envers moi tout au long du mentorat	<input type="checkbox"/>				
J'ai grandi et j'ai appris au cours du mentorat	<input type="checkbox"/>				
Mes objectifs en ce qui a trait au mentorat sont atteints	<input type="checkbox"/>				
Je recommanderais à d'autres ce programme de mentorat	<input type="checkbox"/>				

Adapté de University of Illinois à Chicago, n. d.; Center for Clinical and Translational Science, n. d.

Maintenant que vous avez évalué votre relation de mentorat et que vous avez une bonne idée de ce que votre mentor et vous avez particulièrement bien réussi, demandez-vous s'il serait utile de discuter de cette évaluation avec votre mentor. Pourvu que la conversation soit empreinte de délicatesse, de respect et de gratitude pour les bons coups de votre mentor, discuter de cette évaluation avec ce dernier lui donnerait l'occasion d'améliorer ses aptitudes.

Planification de l'avenir

Durant le mentorat, vous êtes probablement devenue pleinement consciente de vos forces et de vos faiblesses en tant qu'entraîneuse. Cette prise de conscience s'inscrit dans votre démarche d'**apprenante à vie**, et le fait de s'engager dans cette voie facilitera l'atteinte de vos objectifs de carrière d'entraîneuse.

POINTS CLÉS



Les caractéristiques d'un apprenant à vie

- ✓ Conscience de soi
- ✓ Confiance en soi
- ✓ Persévérance
- ✓ Attitude positive face à l'apprentissage
- ✓ Bonnes capacités d'autogestion
- ✓ Gestion efficace du temps et des efforts
- ✓ Volonté de chercher de l'aide et de collaborer avec ses pairs

Références : De La Harpe et Radloff (2000).



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Cette expérience m'a donné envie d'agir comme mentor auprès d'autres entraîneures. C'est une initiative que j'ai beaucoup appréciée et qui m'a permis de devenir une meilleure entraîneure. »

Delaney Collins (*entraîneure ayant participé à un programme de mentorat, hockey*)

FAITES L'EXPÉRIENCE



S'engager dans la voie de l'apprentissage à vie

- Afin d'évaluer les progrès que vous avez accomplis vers une plus grande conscience de vous-même, remplissez le formulaire sur la métacognition: (ce formulaire est offert en anglais seulement) <https://www2.viu.ca/studentsuccessservices/learningstrategist/documents/MetacognitiveAwarenessInventory.pdf> (Schraw & Dennison, 1994).
- Prenez le temps de réfléchir à votre expérience de mentorée ainsi qu'à l'aspect de votre vie professionnelle que votre participation au mentorat a le plus influencé. En vous fiant à ce que vous avez appris, remplissez la carte d'action suivante :
 - Je vais commencer à...
 - Je vais arrêter de...
 - Je vais continuer à...
- Dans la section précédente, vous avez évalué les progrès accomplis en vue de l'atteinte des objectifs d'apprentissage et de rendement que votre mentor et vous aviez fixés au début de la démarche. Le temps est venu de planifier l'avenir et de fixer de nouveaux objectifs! Avant de répondre aux questions suivantes, revoyez les « Aspects à améliorer » indiqués dans la section précédente. Vous pouvez également consulter à nouveau les « Lignes directrices pour la fixation d'objectifs » fournies dans le chapitre 4 pour vous rappeler comment définir des objectifs SMART (Weinberg et Gould, 1999, 2003).
 - a) Quels sont vos objectifs à court terme (de 1 à 2 ans) en tant qu'entraîneure?
 - b) Quels sont vos objectifs à long terme (de 5 à 10 ans) en tant qu'entraîneure?
 - c) Quelles aptitudes vous faut-il développer afin d'atteindre ces objectifs?
 - d) Sur qui ou sur quoi pouvez-vous compter pour vous aider à atteindre ces objectifs?

Adapté de University of Illinois à Chicago, n. d. b.

Donner au suivant

Pour tirer le maximum de votre expérience à titre de mentorée, la dernière étape consiste à considérer comment vous pouvez aider les autres et faire une différence dans votre milieu. Parmi les questions à considérer, notons :

- Comment pouvez-vous mettre en pratique ce que vous avez appris au cours du mentorat dans vos relations avec les athlètes que vous entraînez?
- Comment pouvez-vous mettre en pratique ce que vous avez appris au cours du mentorat dans vos relations professionnelles?
- Que pourriez-vous faire pour entreprendre du mentorat avec les autres dans votre organisation sportive?
- Que pouvez-vous faire pour contribuer à l'avancement des femmes dans le monde de l'entraînement sportif?

POINTS CLÉS



« Donner au suivant »

- ✓ Devenir une mentore pour un autre entraîneur
- ✓ Mettre en pratique vos nouvelles aptitudes pour faire du mentorat avec des athlètes
- ✓ Mettre en pratique vos nouvelles aptitudes pour offrir du mentorat à des athlètes
- ✓ Mettre en pratique vos nouvelles aptitudes dans vos relations professionnelles

POINTS CLÉS



Aide-mémoire pour l'évaluation et la planification des prochaines étapes

- ✓ Prenez le temps d'évaluer votre expérience de mentorat
- ✓ Pensez dès maintenant à vos prochains objectifs et aux occasions d'apprendre dans le futur
- ✓ Songez à la façon de donner au suivant



Le mentorat des entraîneuses peut procurer des avantages tant au mentor qu'à la mentorée.

8

CONCLUSION DES RECOMMANDATIONS

Ce chapitre donne un aperçu des résumés des lignes directrices fournies dans chacun des chapitres précédents. De plus, il comporte des recommandations finales pour améliorer davantage l'avancement des femmes comme entraîneuses au-delà du mentorat.

Éléments de réussite du mentorat

En résumant le contenu présenté dans les chapitres précédents, les six étapes suivantes doivent être suivies pour que la relation de mentorat soit efficace :

1. Évaluer l'état de préparation
2. Se préparer
3. Préparer le terrain
4. Travailler ensemble
5. Récapituler
6. Évaluer et planifier les prochaines étapes (Banwell, Kerr et Stirling, 2017).

Étapes pour un mentorat efficace des entraîneures

1	ÉVALUER L'ÉTAT DE PRÉPARATION	<ul style="list-style-type: none">• Comprendre ce qu'implique le mentorat• Déterminer si le mentorat est bon pour vous• Évaluer si vous êtes prête à être mentorée
2	SE PRÉPARER	<ul style="list-style-type: none">• Renforcer la conscience de soi par l'auto-évaluation• Déterminer des éléments à améliorer• Apprendre des stratégies pour être une mentorée efficace• Trouver un mentor/des mentors• Clarifier les attentes à l'égard de la relation de mentorat
3	PRÉPARER LE TERRAIN	<ul style="list-style-type: none">• Développer une vision• Établir des objectifs pour atteindre votre vision• Créer un plan de mentorat• Définir les limites appropriées à la relation• Clarifier les rôles de mentorée et de mentor
4	TRAVAILLER ENSEMBLE	<ul style="list-style-type: none">• Participer à la réflexion et à l'évaluation continue• Tirer le meilleur parti du mentorat• Gérer et résoudre les conflits et les défis
5	RÉCAPITULER	<ul style="list-style-type: none">• Évaluer l'atteinte des objectifs• Parler de votre réussite avec d'autres• Célébrer l'expérience de mentorat
6	ÉVALUER ET PLANIFIER LES PROCHAINES ÉTAPES	<ul style="list-style-type: none">• Évaluer le programme de mentorat et la relation• Songer à l'avenir et adopter la voie de l'apprentissage tout au long de la vie• Donner au suivant

Au-delà du mentorat : Promotion de votre carrière comme entraîneure

Que puis-je faire pour avancer en tant qu'entraîneure au-delà du mentorat?

Il existe des stratégies supplémentaires que vous pouvez employer pour continuer à faciliter votre réussite comme entraîneure et faire de vous une candidate attrayante en ce qui concerne les possibilités de promotion. Les cinq points suivants sont adaptés des compétences essentielles pour accélérer une carrière de Ann Daly (2016) :

1. Gérer votre talent : L'engagement dans le mentorat a été une étape importante dans la bonne direction pour améliorer vos compétences en tant qu'entraîneure et déterminer les domaines pour une croissance soutenue. Ce processus fait partie d'une gestion continue de votre talent et de la promotion des compétences d'apprentissage tout au long de la vie. Vous serez plus susceptible de faire progresser votre carrière si vous continuez à acquérir de nouvelles connaissances et compétences et à rechercher de nouvelles expériences pour enrichir votre profil.

2. Construisez son capital social :

Travailler avec un mentor constitue également un pas dans la bonne direction pour construire votre capital social. Présentez-vous à d'autres personnes dans votre domaine et créez des liens fondés sur la confiance mutuelle et la bonne volonté afin que vous ayez d'autres personnes dans votre entourage lorsque surviendront des possibilités d'avancement.

3. Cultivez ce qui vous rend unique :

En quoi votre philosophie, vos compétences ou vos pratiques d'encadrement vous distinguent-elles de vos pairs? La conscience de la façon dont les autres vous perçoivent dans votre domaine et la mise en valeur de votre caractère unique peuvent rendre votre candidature encore plus attrayante.

4. Assoyez votre réputation professionnelle :

Avoir une présence professionnelle, c'est prendre de bonnes décisions, assumer la responsabilité de vos actions et vous comporter de manière appropriée et professionnelle dans votre rôle d'entraîneure. Si vous établissez une présence de cette nature, vos pairs et vos supérieurs croiront que vous êtes capables de relever des défis et de prendre plus de responsabilités.

5. Agissez en leader :

Cet élément est particulièrement important pour les femmes qui essaient de faire progresser leur carrière dans une culture généralement dominée par les hommes. Les dirigeants ont une vision, ont un impact dans leur communauté et sont d'excellents communicateurs. Ce mentorat a mis l'accent sur ces compétences et vous devriez continuer à les utiliser dans vos pratiques d'entraîneure au quotidien.

POINTS CLÉS

Sommaire des recommandations finales

- ✓ Les éléments de réussite du mentorat comprennent : 1) évaluer l'état de préparation; 2) se préparer; 3) préparer le terrain; 4) travailler ensemble; 5) récapituler; 6) évaluer et planifier les prochaines étapes
- ✓ Continuez à faire progresser votre carrière en gérant votre talent, en développant votre capital social, en faisant valoir votre spécificité, en établissant votre réputation professionnelle et en agissant comme un leader



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« J'encourage fortement les femmes à devenir entraîneures — non seulement pour les avantages que cela pourrait leur procurer, mais aussi parce qu'elles seront une source d'inspiration pour les jeunes athlètes de demain. »

Carla Qualtrough, (ancienne) ministre des Sports et des personnes handicapées

RÉFÉRENCES

- Algirairi, A. H. (2014). Ten tips for receiving feedback effectively in clinical practice. *Medical Education Online*, 19(1), 25141-25145.
- Allen, J. (2015). *5 Cs for the process of mentoring*. (<http://lifepalette.com/5-cs-for-the-process-of-mentoring/>)
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., & Lentz, E. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Angelo, T. A. (1991). Ten easy pieces: Assessing higher learning in four dimensions. *New Directions For Teaching And Learning*, 1991(46), 17-31.
- Appelbaum, S. H., et Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *The Journal of Management Development*, 19(9), 733-763.
- Ash, S. L., et Clayton, P. H. (2009a). Generating, deepening, and documenting learning: The power of critical reflection in applied learning. *Journal of Applied Learning in Higher Education*, 1(1), 25-48.
- Ash, S. L. et Clayton, P. H. (2009b). Learning through critical reflection: A tutorial for students in service-learning. Raleigh, NC. (<http://www.curricular-engagement.com/Publications.html>).
- Ash, S. L. et Clayton, P. H. (2009c). Learning through critical reflection: A tutorial for students in service-learning (instructor version). Raleigh, NC. (<http://www.curricularengagement.com/Publications.html>)
- Association canadienne des entraîneurs (2014). *Mentorship: Workbook*. Imprimé au Canada.
- Association canadienne du sport collégial (ACSC). (2015). *Female apprentice coach program: Student-athletes give back*. (<http://www.ccaa.ca/milestone-year-for-female-apprentice-coach-program-p192690>)
- Banwell, J., Kerr, G. et Stirling, A. (2017). An evaluation of the CAAWS/CAC female coach mentorship project. Toronto, ON: Canadian Association for the Advancement of Women in Sport (CAAWS).
- Barnett, J.E. (2008). Mentoring, boundaries, and multiple relationships: Opportunities and challenges. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16(1), 3-16.
- Beary, R. P. (1990). Management can bridge the "generation gap". *PIMA*, 8.
- Berk, R. A., Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B. et Yeo, T. P. (2005). Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Academic Medicine*, 80(1), 66-71.
- Bower, G.G., et Hums, M.A. (2008). Mentoring young women for success as international physical educators. *International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance Journal of Research*, 3(2), 70-75.
- Bringle, R. G. et Hatcher, J. A. (1999). Reflection in service learning: Making meaning or experience. *Educational Horizons*, 179-185.
- Brun, J. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Butler, R. J. et Hardy, L. (1992). The performance profile: Theory and application. *The Sport Psychologist*, 6(3), 253-264.
- Butyn, S. (2003). Mentoring your way to improved retention. *Canadian HR Reporter*, 16(2), 13-15.
- Cardillo, D., Settle, J., Kellsell, S., et White, B. (2003). Networking tips for career fairs and conventions. *Nursing*, 33, 31.
- Carter, N. M., et Silva, C. (2010). Women in management: Delusions of progress. *Harvard Business Review*, 88(3), 19-21.
- Center for Clinical and Translational Science (n. d). *Mentor evaluation form*. (https://ict.wiscweb.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/163/2016/11/CCTSMentorEvaluationForm20084_9_08.pdf)
- Comité olympique canadien (2014). *Final Sochi 2014 Canadian Olympic Team// Composition finale de l'Équipe olympique canadienne pour Sochi 2014*, Press Release/Communiqué. 29 janvier 2014.
- Comité olympique canadien (2016). *314 athlètes sont nommés à Équipe Canada pour Rio 2016*. Article consulté à partir du site <https://press.olympic.ca/313-athletes-sont-nommes-a-equipe-canada-pour-rio-2016>
- Daly, A. (2016). Career advancement: *Stop waiting for a gold star*. (<http://womenadvance.com/career-advancement-stop-waiting-for-a-gold-star/>)
- De La Harpe, B., et Radloff, A. (2000). Informed teachers and learners: The importance of assessing the characteristics needed for lifelong learning. *Studies in Continuing Education*, 22(2), 170-182.
- Demers, G. (2004). Why female athletes decide to become coaches – or not. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 4(5).
- Emelo, R. (2015). *Modern mentoring*. Alexandria, VA: Association for Talent Development.
- Ensher, E. A., Heun, C. et Blanchard, A. (2003). Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 264-288.
- Envisia Learning, Inc. (2013). *Tips for facilitating An effective mentor-mentee relationship*. (http://files.envisialearning.com/web_resources/en/momentor-forcoaching/facilitating_mentor_mentee_relationships.pdf)
- Eswara, P. (13 mars 2017). *Questions to ask before choosing a mentor*. (<https://www.insidehighered.com/advice/2017/03/13/questions-ask-when-selecting-mentor-and-trying-nurture-mentoring-relationship>)
- Eyler, J., Giles, D. E. et Schmeide, A. (1996). *A practitioner's guide to reflection in service-learning: Student voices and reflections*. Nashville, TN: Vanderbilt University.
- Foust-Cummings, H., Dinolfo, S. et Kohler, J. (2011). *Sponsoring women to success*. New York, NY: Catalyst.
- Frei, E., Stamm, M., et Buddeberg-Fischer, B. (2010). Mentoring programs for medical students – A review of the PubMed literature 2000-2008. *BMC Medical Education*, 10(32), 1-14.
- Gail, D., et Wheeler, M. (2011). A colleague has suggested that I seek out a mentor. How can a mentor help me with my career, and how do I find the right one? *Canadian Nurse*, 107(7), 38.
- Gilbert, L. A. et Rossman, K. M. (1992). Gender and the mentoring process for women: Implications for professional development. *Professional Psychology: Research and Practice*, 23(3), 233-238.
- Gouvernement du Canada. (2015). *Mobilisation active : Politique concernant le sport pour les femmes et les filles*. (<http://canada.pch.gc.ca/fra/1414511367652/1414602693839>)
- Gray, M. A. et Smith, L. N. (2000). The qualities of an effective mentor from the student nurse's perspective: Findings from a longitudinal qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, 32(6), 1542-1549.
- Grolnick, W. S. et Ryan, R. M. (1989). Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology*, 81(2), 143-154.
- Hall, D. J. et Davis, R. A. (2007). Engaging multiple perspectives: A value-based decision-making model. *Decision Support Systems*, 43(4), 1588-1604.
- Hay, J. (1995). *Transformational mentoring*. London, UK: McGraw-Hill Book Company.
- Higgins, M. C. (2000). The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, 19(4), 277-296.
- Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., et Tomlinson, P. D. (2009). Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 207-216.

- Hudson, P. (2014). *Conflicts and conflict resolution strategies in mentor-mentee relationships*. (<http://metprogram.com/wp-content/uploads/2016/01/Conflicts-and-conflict-resolution-strategies.pdf>)
- Huskins, W. C., Silet, K., Weber-Main, A. M., Begg, M. D., Fowler Jr., V. G., Hamilton, J., et Fleming, M. (2011). Identifying and aligning expectations in a mentoring relationship. *Clinical and Translational Science*, 4(6), 439-447.
- Ibarra, H., Carter, N. M., et Silva, C. (septembre 2010). *Why men still get more promotions than women*. *Harvard Business Review*, 80-85. (<https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>)
- Ilies, R., Morgeson, F.P., et Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Imperial, A. C. (2017). *Being a mentee – how to get the most from mentoring*. (<http://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/staff-development/public/docs/menteebook2015.pdf>)
- Jones, G. (1993). The role of performance profiling on cognitive behavioural interventions in sport. *The Sport Psychologist*, 7(2), 160-172.
- Jones, J. (2013). Factors influencing mentees' and mentors' learning throughout formal mentoring relationships. *Human Resource Development International*, 16(4), 390-408.
- Kanaskie, M. L. (2006). Mentoring—a staff retention tool. *Critical Care Nursing Quarterly*, 29(3), 248-252.
- Kay, F. M., & Wallace, J. E. (2010). Is more truly merrier? Mentoring and the practice of law. *Canadian Review of Sociology*, 47(1), 1-26.
- Kayes, A. B., Kayes, D. C., et Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation & Gaming*, 36(3), 330-354.
- Kerr, G., & Ali, B. (2012). Perceived barriers to achieving gender equity in Canadian interuniversity sport: Perspectives of athletic directors. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 12(2), 1-7.
- Kerr, G. et Banwell, J. (2014). Striving for gender equity in coaching: Female athletes' perspectives on pursuing coaching as a career. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 14(2).
- Kerr, G. et Banwell, J. (2014). Striving for gender equity in coaching: Female athletes' perspectives on pursuing coaching as a career. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 14(2).
- Kerr, G. et Marshall, D. (2007). Shifting the culture: Implications for female coaches. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 7(4).
- Kerr, G., Marshall, D., Sharp, D-M., & Stirling, A. (2006). *Women in coaching: A descriptive study*. Ottawa : Association canadienne des entraîneurs.
- Kidd, B. (2013). Where are the female coaches? *Canadian Journal for Women in Coaching*, 13(1).
- Kingston, K. M. et Hardy, L. (1997). Effects of different types of goals on processes that support performance. *The Sport Psychologist*, 11(3), 277-293.
- Koning Jr., J. W. (1993). Three other r's: Recognition, reward, and resentment. *Research Technology Management*, 36(4), 19-29.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentoring relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kyllo, B. L. et Landers, D. M. (1995). Goal setting in sport and exercise: A research synthesis to resolve the controversy. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(2), 117-137.
- La Presse canadienne. (2016). *Rio 2016: Female athletes leading the way for Team Canada at Rio Games*. (<http://globalnews.ca/news/2873919/rio-2016-female-athletes-leading-the-way-for-team-canada-at-rio-games/>)
- Lankau M. J. et Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Law, A. V., Bottenberg, M. M., Brozick, A. H., Currie, J. D., DiVall, M. V., Haines, S. T., ... Yablonski, E. (2014). A checklist for the development of faculty mentorship programs. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 78(5), 1-10.
- Liang, B., Tracy, A. J., Taylor, C. A., et Williams, L. M. (2002). Mentoring college-age women: A relational approach. *American Journal of Community Psychology*, 30(2), 271-288.
- Locke, E. A., et Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 205-222.
- Luecke, R. (2004). *Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Macoby, M. (1988). *Why work?* New York, NY: Simon and Schuster.
- Marchant, D. B. (2000). Targeting futures: Goal setting for professional sports. Dans M. B. Andersen (Ed.), *Doing sport psychology* (pp. 93-103). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Marshall, D., Demers, G., et Sharpe, D-M. (2010). Developing the next generation of female coaches. In *Taking the lead: Strategies and solutions from female coaches*. University of Alberta Press.
- McDowell-Long, K. (2004). Mentoring relationships: Implications for practitioners and suggestions for future research. *Human Resource Development International*, 7(4), 519-534.
- McKenna, A. M., et Straus, S. E. (2011). Charting a professional course: A review of mentorship in medicine. *Journal of the American College of Radiology*, 8(2), 109-112.
- Miles, S. (2008). Make or break: The importance of good mentorship. *British Journal of Midwifery*, 16(11), 704-711.
- Moran, A. (2004). *Sport and exercise psychology: A critical introduction*. London, UK: Routledge.
- Morgaine, B. (n. d.). *How to find a mentor*. (<http://articles.bplans.com/how-to-find-a-mentor/>)
- Munroe-Chandler, K. et Hall, C. (2011). Chapter 14: Sport psychology interventions. Dans P. R. E. Crocker (Ed.), *Sport and exercise psychology: A Canadian perspective* (2nd ed.) (pp. 363-392). Toronto, ON: Pearson Canada, Inc.
- Munroe-Chandler, K., Hall, C. R. et Weinberg, R. S. (2004). A qualitative analysis of the types of goals athletes set in training and competition. *Journal of Sport Behaviour*, 27(1), 58-74.
- Norman, M., Donnelly, P. et Kidd, B. (2017). *Gender Equity in Canadian Interuniversity Sport: A Biennial Report* (No. 3; 2014-15). Toronto: Centre for Sport Policy Studies (Faculty of Kinesiology and Physical Education, University of Toronto).
- O'Rourke, A. (n. d.). *Are you mentee material?* (<http://articles.bplans.com/are-you-mentee-material/>)
- Payne, S. C. et Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Pegg, M. (2003). *The Art of Mentoring*. Cirencester, UK: Management Books 2000 Ltd.
- Pelletier, L. G., Rocchi, M. A., Vallerand, R. J., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2013). Validation of the revised sport motivation scale (SMS-II). *Psychology of Sport & Exercise*, 14(3), 329-341.
- Peroune, D. (2007). Tacit knowledge in the workplace: The facilitating role of peer relationships. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 244-258.
- Physical Activity Monitor Survey. (2010). *Sport participation 2010 research paper*. (http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/pc-ch/CH24-1-2012-eng.pdf)
- Rensselaer Polytechnic Institute. (2017). *Guidelines for the mentee*. (<http://www.rpi.edu/academics/engineering/files/school/wmp/mentee-guidelines.pdf>)
- Rogers, R. (2001). Reflection in higher education: A concept analysis. *Innovative Higher Education*, 26(1), 37-57.
- Rush, L. S., Blair, S. H., Chapman, D., Codner, A. et Pearce, B. (2008). A new look at mentoring: Proud moments and pitfalls. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 81(3), 128-132.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 449-467.
- Schira, M. (2007). Leadership: A peak and perk of professional development. *Nephrology Nursing Journal*, 34(3), 289-294.
- Schraw, G. et Dennison, R. S. (1994). Assessing metacognitive awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 19(4), 460-475.
- Seijts, G. H. et Latham, G. P. (2012). Knowing when to set learning versus performance goals. *Organizational Dynamics*, 41(1), 1-6.
- Soklaridis, S., Lopez, J., Charach, N., Broad, K., Teshima, J. et Fefergrad, M. (2014). Developing a mentorship program for psychiatry residents. *Academic Psychiatry*, 39(1), 10-15.
- Sport Canada. (2016). *Female coach inventory*. Données non publiées.
- Steiner, J. F., Curtis, P., Lanphear, B. P., Vu, K. O. et Main, D. S. (2004). Assessing the role of influential mentors in the research development of primary care fellows. *Academic Medicine*, 79(9), 865-872.
- Stewart, D. W. (2006). Generational mentoring. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 37(3), 113-120.

- Stirling, A. et Kerr, G. (2016). *Advancing women in coaching. Mentee and mentor workbooks*. Ottawa, ON: Coaching Association of Canada/Status of Women Canada/Canadian Association for the Advancement of Women and Sport and Physical Activity.
- Straus, S. E., Straus, C. et Tzanetos, K. (2006). Career choice in academic medicine: Systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 21(12), 1222-1229.
- Stufflebeam, D. L. et Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Tobin, M. J. (2004). Mentoring: Seven roles and some specifics. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 170(2), 114-117.
- Université de British Columbia (n. d.). *UBC mentoring program: Mentor handbook*. (<https://students.ubc.ca/files/Mentoring%20handbook%20-%20mentor.pdf>)
- Université de Illinois à Chicago. (n. d. a.). *Administrative Professional Mentoring Program end of program evaluation*. (<https://oae.uic.edu/docs/APMPEvaluationForm.pdf>)
- Université de Illinois à Chicago. (n. d. b.). *Administrative Professional Mentoring Program goal setting form*. (http://oae.uic.edu/docs/APMP_Goal_Setting_Form_pdf.pdf)
- Université de Toronto, Centre des carrières. (n. d.). *Interviews*. (<https://www.studentlife.utoronto.ca/cc/interviews>)
- Université de Toronto, Centre for Interprofessional Education. (2016). *Conflict in Interpersonal Life: Student Leader Guide*.
- Université de Toronto, Science politique. (2013). *Mentee handbook*. (<http://politics.utoronto.ca/wp-content/uploads/2013/08/2013-14-Mentee-Handbook.pdf>)
- Université de Toronto, Scarborough Academic Advising and Career Centre. (2016). *Accomplishment statements for your resume*. (2016). (<http://www.utscc.utoronto.ca/aacc/accomplishment-statements>)
- Université de Toronto. (2017). *The four phases of mentorship*. (<http://www.studentlife.utoronto.ca/mpp/four-phases>)
- Vallerand, R. J., Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1987). Intrinsic motivation in sport. Dans K. Pandolf (Ed.), *Exercise and sport science review* (pp. 389-425). New York, NY: Macmillan.
- Wade, D. T. (2009). Goal setting in rehabilitation: An overview of what, why, and how. *Clinical Rehabilitation*, 23(4), 291-295.
- Wake Forest University. (2017). *Mentoring resource center*. (<http://mentoring.opcd.wfu.edu>)
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weinberg, R. S. et Gould, D. (1999). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, IL : Human Kinetics.
- Weinberg, R. S. et Gould, D. (2003). *Foundations of Sport and Exercise Psychology: Third Edition*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Whitmore, J. (1992). *The GROW model*. (http://www.southampton.ac.uk/assets/imported/transforms/content-block/UsefulDownloads_Download/59CB199C2A5841109BF2EA4EA98017B6/GROW-Model.pdf)
- Whitney, B. C., et Clayton, P. H. (2011). Chapter 8: Research on and through reflection in international service learning. Dans R. G. Bringle, J. A. Hatcher et S. G. Jones (Eds.), *International service learning: Conceptual frameworks and research* (pp. 145-191). Sterling, VA: Stylus Publishing, Inc.
- Young, C. Y. et Wright, J. V. (2001). Mentoring: The components for success. *Journal of Instructional Psychology*, 28(3), 202-206.
- Zachary, L. J. (2009). *The mentee's guide: Making mentoring work for you*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zachary, L. J. (2012). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships* (2nd Ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Zachary, L. J. et Fischler, L. A. (2009). *The mentee's guide: Making mentoring work for you*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Zerzan, J. T., Hess, R., Schur, E., Phillips, R. S. et Rigotti, N. (2009). Making the most of mentors: A guide for mentees. *Academic Medicine*, 84(1), 140-144.



CE PROJET EST FINANCÉ DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE PROMOTION DE LA FEMME DE CONDITION FÉMININE CANADA.



Condition féminine
Canada

Status of Women
Canada

