

## Journal canadien des entraîneures

### En ligne

### Les espaces d'apprentissage social comme outils de promotion des femmes dans les programmes de leadership sportif

© 2018 Association canadienne des entraîneurs, ISSN 1496-1539

Avril 2020, vol. 20, n° 2

En avril 2017, un article du *Journal* intitulé « [L'espace d'apprentissage social au service des femmes entraîneures dans le sport universitaire](#) » présentait les communautés de pratique (CdP). Le père concepteur de celles-ci, Etienne Wenger-Trayner, a écrit, dans l'ouvrage *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework* : « La création d'une communauté fait naître un espace social dans lequel les participants peuvent découvrir et développer un partenariat d'apprentissage [...] caractérisé par la fusion de l'apprentissage individuel et collectif ainsi que l'émergence de pratiques communes ». Depuis, les communautés de pratique ont engendré une multitude de valeurs positives pour les entraîneurs et les organismes sportifs : plaisir, échanges, rapprochements, motivation, créativité, autant d'éléments essentiels à une carrière fructueuse en entraînement, le tout dans un cadre sécurisant.

Dans le présent article, Diane Culver, Erin Kraft et Isabelle Cayer présentent un cas concret de CdP, l'Alberta Women in Sport Leadership Impact Program (AWiSL). Établi grâce à une subvention fédérale de Femmes et Égalité des genres (FEGC), le programme AWiSL regroupe, en plus de la chargée de projet, douze responsables sportifs provinciaux et cinq mentors en apprentissage social.

S'appuyant sur de nombreux échanges avec l'AWiSL, Culver, Kraft et Cayer en décrivent les mécanismes et citent des exemples pratiques relatifs à l'instauration, à l'animation et à l'évaluation d'une CdP et des projets qui en découlent – l'objectif étant ici de favoriser l'égalité des sexes et d'accroître la diversité du leadership. -Sheila Robertson, rédactrice en chef du *Journal*.

*Les avis exprimés dans les articles du Journal canadien des entraîneurs sont ceux de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.*

## **Journal canadien des entraîneurs**

### **Les espaces d'apprentissage social comme outils de promotion des femmes dans les programmes de leadership sportif**

En ligne

Avril 2020, Vol. 20, n° 2

**Diane M. Culver, Erin Kraft et Isabelle Cayer**

Les espaces d'apprentissage social sont des « lieux de rencontres authentiques permettant à des apprenants de mettre en commun leurs expériences pratiques. » Les communautés de pratique (CdP), qui constituent sans doute les espaces d'apprentissage social les plus connus, sont « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion à l'égard d'un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise en interagissant sur une base régulière. » Depuis des dizaines d'années, les recherches confirment la pertinence des CdP pour favoriser l'apprentissage et le perfectionnement dans les groupes d'entraîneurs sportives. Dans une CdP, ce sont les besoins en formation des membres qui définissent le programme d'apprentissage.

L'Alberta Women in Sport Leadership Impact (AWiSL) est une CdP collaborative établie entre l'Association canadienne des entraîneurs (ACE) et divers organismes sportifs albertains. Cet article fait le point sur ce programme d'apprentissage social financé par le gouvernement, qui vise à promouvoir l'égalité des sexes et à diversifier le leadership des instances sportives albertaines.

L'Alberta Sport Connection a demandé aux organismes sportifs provinciaux (OSP) ainsi qu'à d'autres interlocuteurs s'ils souhaitaient mettre sur pied un processus interne fondé sur les objectifs de l'AWiSL. La province a procuré un modeste financement à chacun des OSP concernés. L'instance gouvernementale fédérale Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC) a fourni le reste des fonds par l'entremise de l'ACE.

Au total, douze organismes sportifs ont accepté la proposition. Chacun d'eux a délégué un ou une responsable sportif pour le représenter à l'AWiSL. Il s'agissait notamment de directeur(e)s généraux, de membres du conseil d'administration ou de coordonnateur(trice)s des programmes provenant d'organismes tels que Hockey Alberta, Fast & Female ou Wapiti Nordic Bike Club. La CdP se composait également de la chargée de projet à l'ACE, Isabelle Cayer, Directrice de la sécurité dans le sport pour l'ACE, et de cinq mentors agissant en tant que leaders de l'apprentissage social. Conformément à la théorie des CdP, les membres du groupe ont

participé à des rencontres mensuelles en ligne ou en personne qui proposaient diverses activités visant à mieux circonscrire et combler leurs besoins d'apprentissage. Au nombre de ces activités figuraient par exemple des ateliers sur les préjugés en milieu de travail, la gestion du temps ou la recherche de commandites ou de financement. Pour en savoir plus sur la vision, la mission et l'objectif de la démarche : <https://coach.ca/fr/alberta-women-sport-leadership-impact-program> et Culver, Kraft, Din et Cayer (2019) pour plus de renseignements sur les activités de la CdP.

Remarque : Pour favoriser le déploiement et le maintien d'un espace d'apprentissage social efficace, ses leaders de l'apprentissage social doivent proposer de manière continue des interactions et activités qui stimulent l'apprentissage individuel et collectif des membres du groupe.

### **Établissement d'une concordance stratégique**

Une fois les membres de la CdP choisis, il s'avérait indispensable d'établir une concordance stratégique entre eux et leurs organismes sportifs respectifs. Dans certains cas, le soutien de l'organisme a joué un rôle déterminant dans la capacité des membres à transférer les apprentissages réalisés dans la CdP et implanter ainsi des changements concrets pour les filles et les femmes. Dans d'autres, par contre, des obstacles majeurs ont compromis ce transfert. Par exemple, l'organisme sportif comprenait mal l'intérêt des changements proposés. L'un des organismes s'est engagé à soutenir financièrement un projet de mentorat pour les femmes, mais cet engagement ne s'est finalement pas concrétisé et les fonds prévus ont été mis en réserve. En plus de ne pas obtenir cette ressource importante, la responsable sportive concernée a eu le sentiment que son organisme ne considérait pas son projet comme une priorité. Afin de favoriser l'adéquation entre les objectifs et valeurs des uns et des autres, nous recommandons l'utilisation du cadre de création de valeur<sup>1</sup> (CCV : nous y reviendrons) pour sonder les membres de la CdP et les organismes. À défaut d'une concordance, cette démarche pourrait à tout le moins permettre d'engager des discussions sur la nécessité d'accroître la capacité d'action des femmes dans le monde du sport. Les recherches l'indiquent : les organismes sportifs et les personnes en position d'autorité déterminent en grande partie les possibilités d'avancement des femmes, que ce soit dans les sphères de l'entraînement ou les postes décisionnels; selon le cas, ils peuvent ainsi favoriser ou entraver leur progression. De telles discussions s'avèrent par conséquent nécessaires pour garantir un transfert efficace des connaissances et maximiser les valeurs de l'apprentissage social.

Isabelle Cayer s'est tout d'abord proposé de créer une CdP avec les femmes et leurs alliés masculins engagés dans la démarche. Ce projet a toutefois débouché sur le déploiement d'un paysage de pratique (PdP), c'est-à-dire « un système complexe de communautés

---

<sup>1</sup> Le terme valeur doit être pris dans le sens d'un ajout à quelque chose, ex. ça a maintenant plus de valeur qu'avant.

de pratique et les frontières qui les séparent », y compris les réseaux des participants dans l'environnement de pratique plus vaste. Grâce aux lieux mis sur pied par Cayer pour permettre les interactions avec la communauté sportive élargie, l'AWiSL a pu bénéficier de l'apport d'interlocuteurs n'appartenant pas à la CdP d'origine. Ainsi, FEGC, l'ACE, Alberta Sport Connection (l'organisme multisport provincial) et divers clubs ont pu apporter un soutien important aux alliés en mettant à leur disposition des ressources, financières ou autres. Par exemple, Alberta Sport Connection a intégré les membres de la CdP à son congrès annuel en leur proposant de participer à un panel, a financé chacun de ses projets et a délégué une personne pour la représenter lors des ateliers.

Autre élément tout aussi crucial : ces organismes ont largement contribué à diffuser les connaissances ayant émergé de la CdP dans le PdP élargi. Une politique de l'un des organismes stipulait notamment que toutes les équipes entièrement féminines devaient compter au moins une entraîneuse certifiée. Dans les réunions de la CdP, la personne représentant cet organisme a présenté cette politique à une autre responsable sportive, qui elle-même l'a décrite à son propre organisme. Celui-ci l'a ensuite aidée à apporter les changements indispensables à sa mise en œuvre. Sans l'adhésion et le soutien concret de ce deuxième organisme, cette avancée n'aurait sans doute pas été possible.

### **Évaluation des impacts de la CdP**

Nous avons été invitées à évaluer cette CdP/PdP afin de valider la création des valeurs pour tous. Nous avons pour ce faire utilisé le cadre de création de valeur (CCV) proposé par Etienne et Beverly Wenger-Trayner et leurs collègues.

Le CCV est un outil facilitant la conception des projets d'apprentissage social et l'évaluation des valeurs perçues (positives ou négatives) des acquis résultant d'espaces tels qu'une CdP ou un PdP. Puisque nous n'avions pas participé à la mise sur pied du projet, nous avons mis l'accent sur l'évaluation. Le CCV invite les membres de la communauté à décrire leur expérience. Il est alors possible de mesurer les valeurs de leur participation et d'établir des liens entre les activités tenues dans l'espace d'apprentissage social et les acquis ayant pu en résulter, tant au niveau personnel qu'organisationnel. Aux fins de notre évaluation, nous avons demandé explicitement aux membres de la CdP d'indiquer les effets de leur participation à ce processus sur leur vie personnelle et professionnelle. Pendant les entrevues, nous avons fait usage de formulaires spécialement conçus pour consigner les propos sur la création de valeur (voir annexe A) et posé un certain nombre de questions découlant du CCV. En voici quelques exemples :

- Votre participation à la communauté a-t-elle entraîné certains changements dans votre pratique professionnelle ou dans votre organisme? Si oui, lesquels?
- Votre participation à la communauté a-t-elle transformé vos tâches (votre rôle) ou votre capacité à vous en acquitter? Si oui, donnez des exemples.
- Votre participation à la CdP vous a-t-elle permis d'établir des liens avec des intervenants auxquels vous n'auriez peut-être pas eu accès autrement?

- Avez-vous eu avec d'autres membres de la CdP des conversations ou des interactions qui ont grandement contribué au développement de votre leadership? Si oui, veuillez les décrire.

Le CCV permet la collecte de divers types de données relatives aux résultats organisationnels – par exemple, dans le cas de notre projet, le nombre des femmes prenant part à des programmes d'entraînement leur étant réservés. La mise en relation de ces données sur les « incidences » et des réponses des membres de la CdP quant à la pertinence de ce groupe permet ensuite d'établir les valeurs (reliée à l'apprentissage) de la participation à un espace d'apprentissage social. Pour consulter des ressources additionnelles et se procurer le modèle de CCV : <https://wenger-trayner.com/>.

### **Création et animation d'un espace d'apprentissage social**

Cette étude nous a permis d'entreprendre l'élaboration d'un modèle pratique fondé sur les faits et destiné aux organismes souhaitant mettre en œuvre des interventions similaires pour favoriser le perfectionnement et l'avancement des femmes entraîneuses et leaders. Après avoir écouté les membres de la CdP et le bilan qu'Isabelle Cayer tire de son propre travail d'animatrice, nous avons pu discerner avec plus de précision les forces et les faiblesses du processus, de sorte que nous pouvons maintenant recommander un certain nombre de mesures à suivre. Ainsi, en ce qui concerne les besoins d'apprentissage des membres de la CdP, nous avons constaté que les contextes d'apprentissage semi-formels convenaient à bon nombre d'entre eux – par exemple, un atelier pour améliorer leurs compétences en matière de présentation. La participation à des activités informelles semblait par ailleurs tout aussi efficace. Il est essentiel d'établir un climat de confiance dans la CdP, et ce, dès la première réunion. Il est donc important de se rencontrer en personne pour donner le coup d'envoi. Autre impératif : prévoir du temps pour que les participants puissent faire connaissance. Lors des rencontres ultérieures, les activités pourront se dérouler en ligne ou en personne, selon les besoins des membres et leur emplacement.

Les réunions en ligne peuvent se révéler moins coûteuses et favoriser l'assiduité. Nous recommandons également de planifier des moments de discussion informelle pour répondre aux besoins des membres et tirer pleinement profit de l'apprentissage social. Il peut s'agir, tout simplement, de manger ensemble après une réunion en personne. Pour que les membres de la CdP décrivent librement ce qu'ils vivent et les défis auxquels ils se heurtent et pour que tous soient portés à fournir des conseils plutôt qu'à juger, les participants doivent se sentir à l'aise. Les membres de la CdP albertaine ont souligné que l'établissement préalable de liens de confiance les a considérablement aidés à témoigner de leurs difficultés devant le groupe.

Un autre aspect de cette CdP s'est avéré déterminant : le fait de créer des sous-groupes composés de mentors et de leaders sportifs. En plus des réunions collectives, chaque mentor a en effet animé des rencontres régulières en compagnie de trois ou quatre responsables sportifs. Pour s'y préparer, les mentors avaient suivi un atelier animé par les théoriciens de l'apprentissage social en CdP, Etienne et Beverly Wenger-Trayner. Plusieurs leaders sportifs ont indiqué que ces réunions en sous-groupes et ces discussions plus

personnalisées les ont responsabilisés par rapport à la concrétisation de leurs projets, et ont souligné que l'accès à un mentor pouvant les conseiller et les aider à résoudre diverses difficultés leur a été très utile.

Concluons sur une autre mesure efficace : Isabelle Cayer a délibérément créé des occasions de transfert des connaissances en invitant les membres de la CdP à présenter leurs objectifs, leur cheminement et leurs constats lors d'événements comme les Jeux du Canada 2019 ou l'Alberta Sport Leadership Conference 2019. Ceux-ci ont ainsi pu partager leurs apprentissages en dehors de la CdP et s'investir ainsi plus activement dans le PdP élargi. Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné, les activités de la CdP étaient susceptibles d'être revues au gré de l'évolution des besoins des membres. On a ainsi mis sur pied une activité pour améliorer les compétences des leaders sportifs en matière de présentation. En recueillant en continu les réflexions des membres, que ce soit au moyen d'entrevues ou de courriels, les responsables de l'apprentissage social garantissent que les activités de la CdP reflètent les besoins individuels et collectifs de ses membres.

### **Témoignages sur l'incidence de la CdP**

On trouvera ci-dessous des exemples de propos recueillis auprès des membres de la CdP. Ces données appuient notre évaluation : le projet a amélioré l'équité entre les sexes, contribué au développement et à la diversification du leadership et favorisé le transfert des connaissances. Le portrait est d'ailleurs encore plus éloquent si l'on tient compte des changements survenus dans les organismes sportifs. Par exemple, l'un d'eux applique une politique stipulant que toute rencontre entièrement féminine doit être disputée en présence d'au moins une entraîneure. Dorénavant, cet organisme pourra collecter des données sur le nombre d'entraîneures inscrites. Dans l'optique des travaux d'Etienne et Beverly Wenger-Trayner et de leurs collègues, les propos recueillis auprès des membres de la communauté témoignent de *la pertinence de la participation*, alors que les chiffres indiquant une augmentation du nombre d'entraîneures inscrites au sein des équipes témoignent de l'*incidence* du processus.

#### ***Exemple de données recueillies***

Équité entre les sexes

- Le nombre des femmes augmente dans les programmes de formation des responsables du développement des entraîneurs et entraîneures, les cliniques réservées aux femmes et les programmes de mentorat. Une cinquantaine de filles et femmes y ont pris part.

Responsable du monde du sport

*[La formation pour les arbitres réservée aux femmes] a mené à plein d'autres choses; par exemple, on a mis sur pied un cours d'initiation réservé aux femmes. C'est super! Après ça, on a pu compter sur 45 nouvelles arbitres, et c'est le résultat direct de ce [projet]. Ça répond vraiment à un besoin, et il faut en faire plus! On va continuer. On va le refaire au printemps – un cours de certification réservé aux femmes. Une autre chose qui est super, c'est que notre responsable du développement des arbitres a décidé qu'il allait mettre sur pied une formation régionale réservée aux femmes l'année prochaine. C'est un cours de perfectionnement pour les arbitres, et il est persuadé que ce sera le tout premier cours régional réservé aux femmes.*

#### Perfectionnement et diversification du leadership

- Les femmes assument de nouvelles responsabilités dans le domaine de l'entraînement.
- Les responsables sportifs deviennent les personnes-ressources de leurs organismes pour les questions d'équité entre les sexes.
- Les responsables sportifs s'affirment plus nettement dans leurs communications.

#### Responsable sportif

*Quand il y a des gens qui critiquent [le projet] ou qui ne l'appuient pas, je montre plus d'assurance. Pas que je ne tiens pas compte de ce qu'ils pensent, non, ça m'intéresse. Mais ça m'atteint moins qu'avant. Maintenant, je sais que quand je suis mon petit bonhomme de chemin, en faisant ce qui me semble juste, les autres en profitent aussi. Oui, j'ai donc gagné en confiance, surtout dans mes communications. Je trouve que je me débrouille pas mal, finalement. En fait, je pense que j'ai appris à tisser des liens, mes idées coulent mieux, j'ai plus de facilité à communiquer qu'avant la CdP.*

#### Transfert de connaissances

- Faire de présentations dans divers rassemblements, comme l'Alberta Sport Leadership Conference, la Global Coaching Conference, le North American Coach Development Summit, les Jeux du Canada et le Sommet canadien Le sport c'est pour la vie.
- Transférer les connaissances acquises lors de rencontres de perfectionnement professionnel en personne à d'autres secteurs du système sportif canadien, y compris les 66 organismes sportifs nationaux et les 13 partenaires provinciaux et territoriaux en formation des entraîneurs et entraîneuses, afin de promouvoir l'équité entre les sexes.
- Participer à une CdP en collaboration avec FEGC. Grâce aux liens ainsi établis, Isabelle Cayer a convaincu des spécialistes de FEDC de travailler avec elle à d'autres projets visant à accroître la capacité d'action des femmes, notamment en matière de violence fondée sur le genre.

#### Responsable sportif

*On a eu droit à une présentation sur les préjugés inconscients [pendant une rencontre de la CdP], et ça a débouché sur une présentation similaire à notre assemblée générale annuelle. Pour une bonne partie de nos membres, c'était une révélation! Le concept même de préjugés inconscients est devenu concret. C'est une valeur directe [de la CdP], et ça a eu un impact très positif sur nos membres.*

#### Valeur perçue

- Établir des liens avec d'autres femmes. Développer un partenariat entre deux sports pour tenir un congrès annuel sur le leadership au féminin.

#### Responsable sportif

*Eh bien, je pense qu'on a avancé, au niveau de la collaboration. Pour nous, c'était la première fois. On a travaillé avec [un autre organisme sportif] lors de notre conférence [sur le leadership sportif au féminin]. Je crois que ça va prendre de l'ampleur, parce qu'on voit bien que d'autres leaders s'y intéressent, posent des questions : Comment faire pour réaliser ce genre de projet? Comment unir nos forces? Ça a donné des résultats vraiment intéressants! L'idée nous avait effleuré l'esprit, mais c'est vraiment [la CdP] qui a donné l'impulsion. Donc, c'était positif, et je crois bien que ça va continuer.*

#### **Conclusion**

Cet article a décrit une initiative d'apprentissage social financée par le gouvernement et visant à promouvoir l'égalité des sexes et à diversifier le leadership des instances sportives albertaines. Nous espérons que ces exemples pratiques sur la création, l'animation et l'évaluation d'un espace d'apprentissage social inciteront les organismes sportifs à mettre en œuvre des projets similaires. Sachant que les chercheurs étudient les préjugés sexistes depuis plus de vingt ans, il est troublant de constater que des obstacles importants continuent d'entraver l'accès des femmes aux sphères décisionnelles sportives. Notre évaluation des efforts déployés par des femmes et leurs alliés masculins dans le cadre du programme AWiSL démontre que cette collaboration a eu des effets considérables à tous les niveaux du système sportif de l'Alberta. Ce processus a par ailleurs produit des valeurs nombreuses et variées, de la mise sur pied de cliniques d'initiation à l'arbitrage réservées aux femmes à l'élaboration de nouvelles politiques servant la cause féminine. Cette incidence globale s'avère cruciale, car nous savons qu'à tous les échelons du système sportif, divers facteurs peuvent entraver ou faciliter l'avancement des femmes. Nous recommandons donc la mise sur pied d'autres projets de ce type pour favoriser l'émergence de changements tangibles et durables dans les divers secteurs du milieu sportif canadien.

#### **À propos des auteures**

Diane Culver est professeure agrégée à l'École des sciences de l'activité physique de l'Université d'Ottawa. Elle étudie notamment la formation des entraîneurs et la recherche qualitative. Elle bénéficie actuellement du soutien financier du Conseil de recherches en sciences humaines du

Canada pour ses travaux sur l'entraînement en milieu parasportif et sur les femmes dans les organismes sportifs. Dans son enseignement comme dans ses recherches et ses interventions de consultante, Diane s'intéresse particulièrement à la théorie de l'apprentissage social et au renforcement des capacités d'apprentissage social dans l'univers sportif. Également entraîneure de ski alpin, Diane a travaillé avec des sportifs de tous niveaux, des plus jeunes jusqu'aux athlètes olympiques. Elle entraîne actuellement des maîtres alpins et mentore des entraîneurs jeunesse.

Erin Kraft est doctorante à l'École des sciences de l'activité physique de l'Université d'Ottawa. Elle a été entraîneure de natation pendant plus de dix ans, essentiellement auprès d'enfants présentant des difficultés développementales. Sa maîtrise en éducation lui a permis d'étudier l'expérience d'entraîneurs en sports aquatiques travaillant avec des enfants atteints d'un trouble du spectre de l'autisme. Ses recherches actuelles portent principalement sur la création d'espaces d'apprentissage social pour favoriser le perfectionnement dans le domaine du sport. Dans le cadre de son doctorat, Erin se sert de ces espaces pour favoriser l'équité entre les sexes, diversifier le leadership sportif et augmenter les capacités d'apprentissage des entraîneurs parasportifs canadiens.

Isabelle Cayer est chargée de projet de l'Alberta Women in Sport Leadership Impact Program. Directrice de la sécurité dans le sport pour l'ACE, elle apporte leadership et expertise à cette cause, aux services aux entraîneurs professionnels et au mouvement Entraînement responsable. Elle a piloté la mise sur pied de divers programmes, dont Les entraîneures, mené des recherches et des réflexions stratégiques, et sensibilisé la communauté sportive canadienne à l'importance de la diversité et de l'inclusion. Entraîneure de patinage artistique certifiée du PNCE pendant plus de 10 ans, elle contribue maintenant au développement de la relève à titre de personne-ressource et formatrice de responsables du développement des entraîneurs au sein de l'Association des entraîneurs de l'Ontario, en plus d'être animatrice pour le programme Les femmes et le leadership de Femmes et sport Canada.

### **Références disponibles sur demande**

## Annexe A

**Nom :**

**Poste ou fonction :**

<b>Nom :</b>	Quelle est l'incidence de ma participation sur <b><u>mon développement professionnel</u></b> (compétences, attitude, identité, confiance en moi, émotions, etc.)	Quelle est l'incidence de ma participation sur <b><u>mes relations sociales</u></b> (nombre, qualité, fréquence, émotions, etc.)	En quoi ma participation m'est-elle utile dans <b><u>ma pratique professionnelle</u></b> (nouvelles idées, réflexions, ressources, procédures, etc.)	En quoi ma participation accroît-elle <b><u>mon influence</u></b> professionnelle (capacité à me faire entendre, contribution, statut, reconnaissance, etc.)
<b>Motifs de la participation</b> (difficultés, aspirations, objectifs de perfectionnement professionnel, désir de rencontrer des gens, etc.) +/-				
<b>Activités, résultats, événements, réseautage</b> (matériel de cours, discussions, visites, etc.) +/-				
<b>Valeur pour moi</b> (améliorer mes capacités professionnelles, mieux gérer des situations difficiles, accroître le rendement organisationnel, etc.) +/-				

**Remarque :** Le signe +/- indique que vous pouvez signaler une expérience positive ou négative.