

© 2016 Association canadienne des entraîneurs, ISSN 1496-1542  
Avril 2016, Vol. 16, N° 2

### **Étude sur les avantages du mentorat entre femmes à la suite d'une participation à un programme de mentorat d'entraîneures**

Comme il en a été question dans le numéro de janvier 2016 du Journal (<http://www.coach.ca/canadian-journal-for-women-in-coaching-p154726&language=fr>), le mentorat a été un thème omniprésent lors de la conférence « Conversation 2015 – Femmes et Sport », qui a eu lieu à Québec, en juin 2015 (<http://www.coach.ca/canadian-journal-for-women-in-coaching-p154726&language=fr>). Les déléguées s'étaient entendues en grande majorité sur la nécessité d'avoir des programmes de mentorat bien structurés qui répondent aux besoins des entraîneures mentores et des apprenties entraîneures.

Un tel programme est offert avec succès en Nouvelle-Écosse par l'entremise du ministère de la Santé et du Mieux-être de cette province. Programme unique au Canada, le Programme de mentorat des entraîneures (PME) est associé à des objectifs bien précis : accroître le nombre d'entraîneures qualifiées de haut niveau et aider les entraîneures communautaires et provinciales à améliorer leurs compétences, à enrichir les expériences en tant qu'entraîneures et à atteindre des échelons de certification plus élevés.

Cet article porte sur une étude qui a été réalisée sur les premières apprenties entraîneures qui ont participé au PME. Comme l'ont découvert les auteures de cet article, Madeline Belding et Ann Dodge, les objectifs du PME sont atteints à un point tel qu'il « peut être confirmé que le mentorat génère un important effet positif sur l'expérience des entraîneures ». Il faut espérer que cette initiative néo-écossaise encouragera d'autres gouvernements à agir dans le même sens. – Sheila Robertson, rédactrice en chef du *Journal*

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

#### **Journal canadien des entraîneures**

En ligne

Avril 2016, Vol. 16, N° 2

### **Étude sur les avantages du mentorat entre femmes à la suite d'une participation à un programme de mentorat d'entraîneures**

Par Madeline Belding et Ann Dodge

Malgré une augmentation du financement et du nombre d'occasions pour favoriser la participation des femmes dans le sport, un écart entre les sexes persiste pour ce qui est de l'entraînement au Canada, les hommes étant en effet fort plus nombreux que les femmes. Ce fossé est particulièrement manifeste aux échelons les plus élevés dans le monde du sport. D'après des données datant de 2013 pour tous les sports de Sport interuniversitaire canadien (SIC), les femmes occupaient 17 % de tous les postes d'entraîneur en chef, et 22 % de tous les postes d'entraîneur adjoint. Pour ce qui est des sports féminins de SIC, 32 % des entraîneurs en chef étaient des femmes, une baisse de 2 % par rapport aux données pour 2011. De plus, un peu moins de la moitié (49 %) des postes d'entraîneur adjoint étaient occupés par des femmes.

Lorsqu'ils tentent de définir les obstacles auxquels se heurtent les entraîneures, les chercheurs et chercheuses mentionnent fréquemment le « club des vieux copains ». Cette expression est utilisée pour décrire un réseau de soutien et d'amitié non officiel par lequel des hommes se servent de leur pouvoir d'influence pour donner des

occasions à d'autres hommes en privilégiant le sexe plutôt que l'expérience ou les qualifications. Par conséquent, les femmes se retrouvent souvent exclues, n'ont pas accès aux informations et sont privées de postes d'entraîneuse et d'occasions d'avancement professionnel. En prenant conscience de la nature basée sur l'exclusion de l'entraînement, les femmes renoncent souvent à tenter d'obtenir les postes d'entraîneur, déjà peu nombreux, qui s'offrent à elles.

Au cours des dernières années, divers organismes de sport ont créé un programme de mentorat dans le but d'accroître le nombre d'entraîneuses. Ce genre de programme est considéré comme un moyen efficace pour appuyer les aspirantes entraîneuses. Avoir une relation avec un modèle féminin et pouvoir compter sur le soutien de ce modèle et sur les contacts de cette relation sont des aspects qui ont suscité le désir de ces femmes d'accéder aux plus hauts échelons de l'entraînement. Souvent, les femmes qui ont été entraînées par une femme voient la profession d'entraîneuse comme moins intimidante que celles qui ont été entraînées par un homme. Constaté qu'il existe des femmes qui ont réussi renforce la croyance que les femmes peuvent avoir du succès au sommet.

Cet article s'appuie sur une étude qui s'est penchée sur un programme en particulier pour déterminer si la participation à un programme de mentorat d'entraîneuses procurait des avantages aux entraîneuses. L'article examine les avantages potentiels associés à une telle participation. Sa thèse est la suivante : la création d'un « réseau de femmes » de soutien par la participation à un programme de mentorat peut procurer aux femmes les mêmes avantages qu'obtiennent les entraîneurs grâce aux « clubs de vieux copains ».

Le programme en question dans cet article est le Programme de mentorat des entraîneuses (PME), une initiative qui est soutenue par le ministère de la Santé et du Bien-être de la Nouvelle-Écosse. Le PME a été créé pour corriger le manque d'entraîneuses dans le sport en Nouvelle-Écosse, plus particulièrement pour ce qui est du parcours menant aux échelons de la haute performance, ce qui comprend les entraîneuses qui désirent travailler aux plus hauts niveaux de leur sport. Le PME soutient les entraîneuses qui cherchent à obtenir une certification et leur donne des moyens d'agir, plus particulièrement pour les certifications avancées pour leur sport du Programme national de certification des entraîneurs (PNCE). En plus d'obtenir du soutien, des encouragements et des occasions de réseautage de la part de leur entraîneuse mentore et d'autres personnes, les participantes reçoivent une aide financière dans le cadre du PME. De leur côté, les entraîneuses s'engagent à assister à des séances de perfectionnement professionnel qui portent sur le développement de leur philosophie d'entraînement, sur l'étude de pratiques d'entraînement éthique, sur la communication efficace et sur les possibles problèmes et obstacles auxquels elles pourraient se heurter en tant qu'entraîneuses. Chaque partie du PME dure 12 mois.

Les entraîneuses sont jumelées à une entraîneuse mentore, qui offre son soutien tout au long de ces 12 mois. Les entraîneuses mentores sont des entraîneuses de haut niveau actives en Nouvelle-Écosse qui possèdent une vaste expérience dans leur sport et qui ont manifesté le désir de mentorer des entraîneuses plus jeunes ou moins expérimentées. Le rôle de l'entraîneuse mentore consiste à offrir du soutien, des conseils impartiaux et une rétroaction tout au long du programme. Si cela est possible, les entraîneuses mentores et les mentorées sont jumelées du fait de leur participation à un même sport; toutefois, dans la plupart des cas, la mentore et la mentorée n'ont pas en commun le même sport.

### **Méthodologie**

Dix-neuf candidates ont été sélectionnées par leur organisme provincial de sport (OPS) au moyen d'un processus de sélection à l'échelle de la province. Huit d'entre elles ont manifesté le désir de participer à une étude sur leur expérience avec le PME (ce qui constitue la base de cet article). Les entraîneuses, dont l'âge variait de 17 à 29 ans, possédaient différents degrés d'expérience en entraînement, allant de jeunes et de participants et participantes à des sports récréatifs à des athlètes prenant part aux Jeux du Canada. Les candidates étaient des entraîneuses débutantes dans différents sports : hockey, rugby, judo, soccer, ski nautique, athlétisme et nage synchronisée.

L'étude comprenait des entrevues semi-structurées qui portaient sur les motivations, les expériences en entraînement et les opinions concernant le mentorat. Les entraîneuses ont pu s'exprimer librement sur ce qu'elles avaient vécu. Ces entrevues ont été transcrites textuellement, puis codées en utilisant la méthode de la comparaison constante établissant des codes descriptifs et interprétatifs.

## **Avantages du PME**

Quatre grands aspects sont ressortis pour ce qui est des avantages de la participation au PME : 1) l'occasion de faire part d'expériences et de stratégies en entraînement entre l'entraîneure et la mentore, 2) l'importance des modèles féminins, 3) le réseautage et 4) le soutien social qu'apporte l'entraîneure mentore.

### **1. Faire part d'expériences et de stratégies en entraînement**

Avoir la chance de raconter des expériences et de faire connaître des stratégies est l'avantage du PME qui a le plus de valeur. Les entraîneures ont pu créer des liens entre elles et échanger leurs points de vue. De plus, elles étaient jumelées à une mentore qui leur transmettait une foule d'informations.

Les mentores ont aidé les entraîneures débutantes à accomplir des tâches comme l'organisation de séances d'entraînement, la planification de matchs et la préparation de calendriers d'entraînement annuels. Les entraîneures ont pu obtenir des conseils sur des situations « en coulisses », en plus de conseils sur les façons d'accomplir leur travail. Dans quelques cas, des mentores ont également offert des occasions d'entraînement à un niveau supérieur et ont encadré les entraîneures tout au long du processus d'obtention d'une certification d'entraîneure.

*Pouvoir compter sur une entraîneure de haut niveau avec laquelle on peut parler des autres choses est certainement très utile. Même si notre mentore ne joue pas ou n'entraîne pas dans le même sport que nous, je trouve que nous discutons davantage de choses de coulisses en tant que femmes... Si j'avais une question d'ordre général sur l'entraînement – en ce moment je cherche à construire ma philosophie d'entraînement –, alors je lui ai posé beaucoup de questions sur ce sujet et je lui ai demandé comment elle avait bâti la sienne et à quel moment elle l'a concrétisée et beaucoup de choses s'appliquent d'un sport à l'autre. (Entraîneure 5)*

Il est devenu manifeste que plusieurs des problèmes et des difficultés qui se posent dans le monde de l'entraînement existent dans tous les sports. La plupart des entraîneures ont été jumelées à des mentores actives dans un sport différent et elles ont constaté qu'elles pouvaient entrer en relation par rapport à des stratégies d'entraînement et à des difficultés semblables qu'elles avaient vécues.

*Disons, par exemple, qu'une athlète s'est blessée, et que vous devez prendre une décision éthique pour déterminer si cette athlète doit jouer ou pas. Vous pouvez appeler une autre entraîneure et lui demander : « Combien de temps avez-vous tenu l'athlète à l'écart du jeu? » « Qu'avez-vous exigé d'elle? » Ce ne sont que des exemples simples que j'ai pu utiliser. (Entraîneure 8)*

La plupart des entraîneures ont également déclaré qu'elles aimaient entendre divers points de vue parce que les problèmes qu'elles avaient dans leur sport avaient aussi des répercussions pour les entraîneures dans d'autres sports.

*Vous savez, les difficultés que j'éprouve dans mon sport, peut-être qu'une autre personne est aux prises avec des difficultés semblables, mais d'une manière différente, et j'ai simplement trouvé que les différentes opinions et expériences que j'ai entendues étaient très précieuses. (Entraîneure 3)*

*C'est super de l'entendre [la mentore] parler de ses expériences et de constater à quel point elle peut avoir un lien avec moi et à quel point elle se préoccupe des problèmes que nous avons dans notre sport. C'est bien de pouvoir écouter d'autres entraîneures parler de leurs expériences et de la manière dont elles ont réglé des problèmes qu'elles éprouvaient et de simplement entendre une autre opinion, un autre point de vue. (Entraîneure 6)*

### **2. L'importance des modèles féminins**

Il est devenu clair que le fait d'être un modèle à suivre est une raison importante expliquant pourquoi les entraîneures sont devenues des entraîneures. Non seulement la possibilité d'être une influence positive pour ses athlètes était grandement valorisée, mais la plupart ont également souligné l'importance que des modèles féminins avaient eue pour leurs expériences dans le sport et pour leur désir d'entraîner. Elles ont déclaré que leur

désir de redonner à leur sport et de devenir un modèle à leur tour a été directement favorisé par leurs expériences avec leur entraîneure et qu'elles ne seraient pas devenues des entraîneures sans le soutien d'une entraîneure connue dans leur vie.

*Je ne crois pas que se serais devenue une entraîneure si je n'avais pas eu des entraîneures qui m'ont dit : « Veux-tu te joindre à moi et m'aider avec cette équipe? » Je ne crois pas que je me serais lancée un jour. (Entraîneure 1)*

Par ailleurs, pouvoir voir des femmes entraîner à de hauts niveaux a été grandement estimé par les entraîneures. Avoir des femmes en tant que modèles a prouvé à ces entraîneures qu'elles étaient capables d'entraîner et de réussir aux échelons les plus élevés. Avoir une mentore génère un sentiment de communion et d'affinité entre l'entraîneure mentore et la mentorée, ce qui les amenait à croire encore plus qu'elles pouvaient réussir à entraîner à un niveau plus élevé.

*C'était vraiment bien de pouvoir s'asseoir et de parler avec elle et de découvrir qu'elle avait vécu des situations semblables à celles que je vis présentement et de voir une entraîneure qui a réussi comme étant un modèle à suivre. (Entraîneure 5)*

### **3. Réseautage**

Dans le cadre du PME, les entraîneures pouvaient nouer une relation avec leur entraîneure mentore, mais elles étaient aussi encouragées à avoir des rapports et des liens avec leurs collègues entraîneures pendant les sessions. Le réseautage s'est révélé être l'un des facteurs les plus influents en ce qui concerne le succès en entraînement, et les femmes sont souvent désavantagées à cause du manque d'entraîneures avec lesquelles tisser des liens et réseauter. Bien que plusieurs des entraîneures qui ont participé à l'étude à la base de cet article aient dit que le fait d'avoir des liens avec un homme mentor pouvait aussi leur donner des occasions, elles ont aussi reconnu l'existence du « club des vieux copains ». Voilà pourquoi les entraîneures ont souligné l'importance de créer des occasions de réseautage pour pouvoir nouer des relations avec d'autres entraîneures.

*C'était une très bonne expérience, et j'ai beaucoup appris. J'étais très contente que nous ayons pu faire cela parce qu'en toute honnêteté, je ne crois pas que je serais à ce point investie si je n'avais pas participé au PME. Il [le PME] m'a ouvert beaucoup de portes. (Entraîneure 4)*

Plus particulièrement, une entraîneure a décrit comment sa mentore a donné, à elle et à une collègue entraîneure, la chance d'assister à un stage d'entraînement qui leur permettrait d'être plus qualifiées pour certains postes d'entraînement et qui leur offrirait de nouvelles possibilités dans le domaine de l'entraînement.

*Ma mentore m'a énormément aidée en établissant le parcours que je devais emprunter pour devenir une meilleure entraîneure, et plus généralement pour ce qui est de [mon sport]. [...] Aussi, elle a contribué pour notre voyage, mon amie (une autre entraîneure) et moi, à Toronto pour obtenir notre Niveau 2 du PNCE. (Entraîneure 4)*

Plusieurs des entraîneures ont dit qu'elles n'auraient pas le poste qu'elles occupent en ce moment si elles n'avaient pas fait appel à certaines personnes et si elles ne s'étaient pas informées au sujet de l'entraînement. L'entraîneure 7 a affirmé que sa participation au PME lui a ouvert la voie à d'autres possibilités dans le domaine de l'entraînement. Elle a ajouté qu'elle n'aurait jamais été entraîneure à des Jeux du Canada sans le mentorat. Par ailleurs, elle a expliqué que sa participation au PME lui a donné davantage confiance en ses capacités et donné des outils pour nouer des relations avec d'autres entraîneures.

### **4. Soutien social**

Pour ce qui est de leur capacité à réussir dans le domaine de l'entraînement, les entraîneures ont souligné l'importance d'avoir du soutien et des encouragements de la part de leur mentore. Plusieurs d'entre elles ont pu compter sur leur mentore pour des conseils et se sont senties épaulées par leur mentore lorsqu'elles ont eu des doutes concernant de possibles décisions.

La création de liens avec une mentore et le fait de pouvoir demander de l'aide sans gêne figurent également parmi les avantages du PME. Plusieurs entraîneuses ont fait valoir que le sentiment d'affinité entre l'entraîneuse et la mentore est important à l'établissement d'un climat sûr et propice pour discuter de leurs opinions et de leurs expériences.

*La chose la plus importante que j'aie apprise est que les obstacles ne sont pas nécessairement des obstacles. Il peut simplement s'agir de défis. [...] Nous avons du soutien pour relever ces défis et pour empêcher qu'ils ne deviennent des obstacles qui nous font arrêter d'entraîner. (Entraîneuse 5)*

### **Conclusion**

L'entraînement demeure un aspect de la société dominé par les hommes où ces derniers sont avantagés et où les femmes sont exclues. La propension des hommes à créer des occasions pour les entraîneurs place les entraîneuses en situation de désavantage. Même si elles sont qualifiées, elles demeurent exclues, privées d'entrer ou de progresser dans le domaine de l'entraînement.

Il a été démontré que le mentorat est un moyen efficace pour corriger le désavantage auquel se heurtent les aspirantes entraîneuses en leur fournissant le soutien, les encouragements et les compétences nécessaires à leur avancement dans le domaine de l'entraînement. D'après l'étude à la base de cet article, le mentorat peut être associé à d'importants effets positifs sur les expériences des entraîneuses qui ont participé au PME. Le rôle de mentore a été important non seulement du fait du soutien fourni, mais aussi en raison des occasions d'entraînement à un niveau supérieur que les entraîneuses plus expérimentées ont favorisé. Le PME a aussi été efficace pour ce qui est de favoriser un environnement où les entraîneuses se sentaient à l'aise d'échanger des idées et de collaborer les unes avec les autres. Le PME a donné l'occasion aux entraîneuses de nouer des liens non seulement avec leur mentore, mais aussi avec des collègues entraîneuses, un aspect que plusieurs participantes ont dit considérer comme l'avantage le plus important du programme.

### **Recommandations de pratiques exemplaires à la lumière de l'étude**

1. L'abondance d'entraîneurs et le manque d'entraîneuses, plus particulièrement aux échelons les plus élevés du sport, nourrissent et renforcent le stéréotype ou la perception selon laquelle les femmes ne peuvent pas entraîner efficacement ou n'entraînent pas efficacement. Pour que cette situation change, les entraîneuses doivent être soutenues par des personnes en situation d'autorité dans leur sport et avoir droit à l'égalité des chances, peu importe le type ou le niveau du sport. Les occasions d'emploi sont souvent connues de bouche à oreille. Par conséquent, il incombe aux organismes de sport, tant nationaux que provinciaux, d'offrir ces occasions à tous leurs entraîneurs et entraîneuses, peu importe leur sexe.
2. Les mentores et les entraîneuses sont des modèles importants pour plusieurs des entraîneuses qui ont participé au PME et elles sont souvent la raison pour laquelle elles se sont lancées dans le domaine de l'entraînement. Par conséquent, accroître le rayonnement de ces quelques entraîneuses en situation d'autorité pourrait être un facteur influent pour les jeunes femmes qui pourraient souhaiter avoir une carrière dans le monde de l'entraînement.
3. Les entraîneuses devaient entrer en contact avec leurs mentores, mais peu d'importance a été accordée au fait que les mentores communiquent avec leurs mentorées. De plus, les mentores du PME n'ont reçu aucune formation officielle sur le rôle de mentorat qu'elles allaient être appelées à jouer. Ainsi, bien que la mentorée ait associé un grand avantage au fait d'être jumelée à une mentore, davantage d'importance doit être accordée à la formation des mentores pour qu'elles puissent aider de manière plus complète les jeunes entraîneuses auxquelles elles sont jumelées.
4. Plusieurs des entraîneuses ont dit qu'elles avaient noué de proches relations avec des homologues de sexe masculin, ce qui indique peut-être que les aspects les plus importants du mentorat sont le soutien social et les occasions de réseautage. Toutefois, il semble que le mentorat entre femmes permette aux entraîneuses d'avoir une meilleure compréhension et de meilleures relations du fait des affinités. Cela

pourrait être bénéfique car les mentores pourraient être plus accessibles et être plus à même d'encadrer de jeunes entraîneuses en début de carrière.

5. Tant le soutien social fourni par le mentorat que l'occasion d'échanger des expériences et des stratégies vont au-delà du côté tactique du sport, ce qui indique que les relations de mentorat fructueuses ne concernent pas nécessairement des personnes actives dans le même sport. Toutefois, donner aux entraîneuses accès à des mentores actives dans le même sport pourrait avoir des avantages pour les entraîneuses. Nouer une relation avec des entraîneuses accomplies qui ont de l'expérience dans le même sport et qui connaissent les parcours du monde de l'entraînement permet aux entraîneuses débutantes d'obtenir des informations sur de nouvelles occasions pour améliorer leurs connaissances techniques et leurs compétences tactiques et pour acquérir une plus grande expérience.

Pour en savoir plus sur le PME, visitez le <http://www.coachingns.com/en-us/womenincoaching.aspx>.

### **Des références sont disponibles sur demande**

#### **À propos des auteures**

Titulaire d'un baccalauréat en kinésiologie de l'Université Acadia, Madeline Belding poursuit des études pour obtenir une maîtrise en kinésiologie à l'Université de la Colombie-Britannique, plus précisément dans le domaine de la science de l'entraînement. Son désir de comprendre les expériences vécues par les entraîneuses et les effets du mentorat trouve racine dans ses propres expériences en entraînement et dans sa passion pour l'avancement des femmes dans le sport. En ce moment, elle entraîne une équipe de basketball de niveau provincial au Nouveau-Brunswick.

Ann Dodge a été active dans le monde du sport en tant qu'athlète et entraîneuse pendant la majeure partie de sa vie. Ex-membre de l'équipe canadienne de canoë-kayak, elle a pris part à plusieurs compétitions nationales et internationales, dont quatre championnats mondiaux et les Jeux olympiques de 1976, à Montréal. Ann est titulaire d'un baccalauréat en éducation physique de l'Université Acadia et d'une maîtrise en gestion du sport de l'Université du Nouveau-Brunswick. Elle est chargée de cours pour le programme de kinésiologie de l'Université Acadia depuis 21 ans. Son enseignement et ses recherches portent sur l'équité entre les sexes, l'éthique dans le sport, l'entraînement et le bien-être.