

Le mentorat : un outil de développement pour les entraîneures

Le mentorat connaît une très grande popularité, et avec raison. Un mentorat productif aura de nombreux bienfaits pour le mentor et la protégée, depuis la mise en commun des expériences personnelles et professionnelles jusqu'à la création d'une relève dynamique et confiante, en passant par la contribution à fournir des occasions de formation professionnelle enrichissantes.

Le mentorat se pratique dans plusieurs situations et configurations, et il est devenu la pratique de base dans la plupart des milieux professionnels au Canada, y compris le sport. Dans ce huitième numéro du *Journal*, Dru Marshall explique le mentorat et les qualités que doivent posséder les mentors et les protégées afin que le mentorat soit un succès. Elle analyse les différents types de mentorat, explique les différentes structures et la durée de la relation, et définit les différents types de mentors.

Dans son examen du mentorat assisté, une pratique généralement utilisée dans l'environnement sportif canadien, Dru mentionne les projets de mentorat à l'intention des femmes du programme Les entraîneures, dont le dernier-né, à savoir le Mentor en ligne. Elle parle de la crise des ressources humaines engendrée par la réticence de longue date des femmes à devenir des mentors et la pénurie d'entraîneures compétentes. Elle estime aussi que bien que les mentors ne puissent pas régler tous les problèmes, ils demeurent une excellente source spécialisée de solutions possibles dans les bonnes circonstances.

Qu'en conclut-elle? Le mentorat peut être une bénédiction pour la formation des entraîneures. La clé, c'est la *souplesse* et un jumelage vigilant du mentor et de la protégée. — Sheila Robertson

Le mentorat : un outil de développement pour les entraîneures

Par Dru Marshall

Plusieurs croient que le mentorat est un concept moderne mais les racines de ce concept remontent aux temps anciens. Selon la légende, Ulysse, le roi d'Ithaque, une île au large de la côte ouest de la Grèce, dans la mer d'Ionie, a demandé à Mentor, son ami de confiance et conseiller, d'éduquer son fils et d'en prendre soin pendant qu'il partait à la guerre de Troie. Avec le temps, le mot *mentor* a été associé à un professeur ou à une professeure et à un conseiller ou à une conseillère sage et de confiance. Au cours du XX^e siècle, l'emploi du mot mentor pour désigner un outil de perfectionnement des ressources humaines a été oublié dans le climat de changement social et de restructuration d'entreprise. Le mentorat, qu'on a cru pendant une certaine époque réservé à quelques rares individus qui étaient «dans le secret des dieux» ou qui appartenaient à un «club sélect», est devenu récemment le point d'intérêt de plusieurs discussions et recherches, car le mentorat est maintenant

utilisé dans plusieurs disciplines, secteurs d'activités et domaines d'étude afin de former la relève.

Le mentorat est utilisé dans divers milieux :

- Les organismes à but non lucratif. À titre d'exemple, les Grandes Sœurs jumellent des jeunes filles à des mentors adultes qui leur donnent le bon exemple.
- En affaires, où il existe une multitude de relations mentor-protégée, depuis les relations informelles avec un cadre supérieur jusqu'au parrainage formel dans le cadre d'un programme de mentorat établi.
- Dans le secteur académique, où les programmes varient du tutorat des élèves par des pairs jusqu'aux programmes de mentorat formels à l'intention des professeures.
- En encadrement sportif, où il existe des programmes formels, comme le Programme d'apprentissage à long terme Les entraîneures, et des programmes moins formels, comme le jumelage des candidates des instituts nationaux de formation des entraîneurs à un mentor dans leur sport.

Les comparaisons entre les individus ayant travaillé avec un mentor et les individus n'ayant pas travaillé avec un mentor semblent donner des résultats conséquents, indépendamment du secteur d'activités : les individus qui ont travaillé avec un mentor informel éprouvent plus de satisfaction professionnelle, sont plus engagés envers leur profession, font l'objet d'une plus grande mobilité professionnelle et ont une attitude plus positive au travail que les individus qui n'ont pas travaillé avec un mentor (Ragins et al., 2000). Salmela (1996) dit qu'un des meilleurs moyens de former une entraîneure est de suivre les conseils et l'exemple d'un mentor. Wickman et Sjodin (1997) disent que nous sommes tous arrivés au point où nous sommes aujourd'hui parce que quelqu'un, à un moment donné, a vu quelque chose en nous que nous n'avions peut-être pas vu nous-mêmes.

Le présent article a pour objet de décrire le mentorat et ses différentes manifestations, de souligner les principaux résultats des recherches sur le mentorat et d'examiner attentivement le rôle du mentorat dans la formation des entraîneures.

Qu'est-ce que le mentorat?

Le mentorat, dans sa forme la plus simple, est une situation où les gens aident les gens. Le mentorat, c'est aider, conseiller, enseigner, instruire et guider une autre personne. Le mentor est une personne qui nous aide à apprendre comment le monde fonctionne (Wickman et Sjodin 1997). Kram (1985) définit le mentor comme un individu possédant une solide expérience et de vastes connaissances engagé envers la mobilité verticale et l'appui professionnel d'un protégé ou d'une protégée.

Pourquoi le mentorat donne-t-il les résultats escomptés?

Le mentorat donne de bons résultats pour plusieurs raisons :

- Les mentors possèdent énormément d'expérience personnelle et professionnelle. L'expérience professionnelle du mentor lui a permis d'acquérir de l'information privilégiée sur les normes, les valeurs et les procédures d'un organisme. L'accès à ces connaissances permet à la protégée d'être formée plus rapidement que si

elle n'avait pas eu accès à cette information et de recevoir de l'appui pendant sa formation (Roed 1999).

- Le mentor et sa protégée, s'ils sont bien assortis, peuvent générer plus d'énergie et atteindre des objectifs plus ambitieux qu'une personne seule. Deux personnes ensemble peuvent créer la synergie nécessaire pour réaliser des choses qu'elles n'auraient jamais essayées individuellement (Wickman et Sjodin).
- Le processus de mentorat contribue à perpétuer l'action positive. Il permet aux secrets, aux conseils, aux trucs d'un maître - ces éléments qui ont contribué à son succès - d'être transmis à la prochaine génération sans que l'information ne devienne du domaine public (Wickman et Sjodin).
- Le mentorat fait partie d'un processus de transition naturel. La relation entre le mentor et sa protégée aide généralement le mentor à régler des problèmes de mi-carrière et lui donne le sentiment de contribuer à préparer la relève (Erikson 1963), et il aide la protégée à obtenir les conseils, le soutien et l'affirmation (Levinson et al. 1978) dont elle a tant besoin en début de carrière. Le mentorat permet à plusieurs organismes de sport d'offrir des occasions de formation professionnelle abordables à leurs entraîneures.

Qualités du mentor accompli

Les «connaissances personnelles» et les années d'expérience pratique du mentor constituent sa principale ressource. Les mentors doivent pouvoir reconnaître et donner l'exemple de l'attitude professionnelle et des meilleures pratiques, et doivent aussi être en mesure de les communiquer à leurs protégées. L'information privilégiée des mentors ouvre des portes aux protégées qui, autrement, leur seraient fermées (Wickman et Sjodin) et leur fait éviter des erreurs qu'elles pourraient commettre. Les mentors ouvrent des portes mais ils laissent les protégées entrer seules et être responsables de leurs actions. Autrement dit, le mentor accompli contribue à la formation de la protégée et retient ses envies de créer un clone (Roed; Wickman et Sjodin). Les mentors doivent être prêts à donner librement de leur temps, à transmettre leurs connaissances acquises et à agir comme conseiller ou conseillère / confident ou confidente lors de crises professionnelles ou personnelles. Un mentor accompli peut ainsi atténuer le sentiment de grande solitude que ressent la protégée dans des situations de stress. Les mentors doivent être capables de faire des critiques constructives sans juger et de créer un environnement où la protégée sent qu'elle peut commettre des erreurs sans perdre confiance en elle.

Qualités de la protégée accomplie

Dougherty et Turban (1994) ont trouvé une étroite corrélation entre certains traits de caractère et la réussite des protégées. Les protégées accomplies se croient capables d'influencer leur propre succès, sont sensibles aux signaux sociaux et ont une bonne estime de soi. Les protégées accomplies doivent accepter la responsabilité de leur propre croissance et de leur propre épanouissement professionnel, et être engagées à améliorer leur niveau de connaissances (Roed). Il est aussi important que les protégées sachent faire connaître leurs propres besoins. Wickman et Sjodin précisent que les protégées accomplies doivent respecter le temps de leur mentor, agir à partir de l'information fournie par le mentor, respecter les efforts faits par le mentor pour leur ouvrir des portes et rendre la pareille un jour en devenant mentor à leur tour.

Bienfaits du mentorat

Le mentorat procure des bienfaits à toutes les parties impliquées - le mentor, la protégée et l'organisme ou l'entreprise – qui varient selon le niveau d'engagement de chacun et de chacune.

Bienfaits pour le mentor

Wickman et Sjodin (1997) affirment que nous avons tous la responsabilité implicite envers les prochaines générations de transmettre nos connaissances à la relève. Comme le dit le vieil adage, ceux et celles qui ne tirent pas de leçons de l'histoire sont voués à la répéter. La transmission d'information privilégiée procure au mentor un sentiment de satisfaction personnelle. Le mentorat oblige aussi le mentor à être vigilant; il lui permet de réfléchir aux meilleures pratiques, encourage la créativité et fournit des occasions d'apprentissage continu. Le mentor propose généralement plusieurs choix à la protégée que celle-ci doit examiner, ce qui lui permet de sortir des sentiers battus afin de trouver des choix à proposer (Wickman et Sjodin). Cette réflexion sur les meilleures pratiques force le mentor à donner l'exemple et, par le fait même, à devenir un modèle. Le mentor est habituellement récompensé par la reconnaissance de ses pairs.

Bienfaits pour la protégée

Les bienfaits pour la protégée sont nombreux. En voici quelques-uns :

- Des portes qui, autrement, seraient fermées sont ouvertes à la protégée, ce qui augmente les occasions d'interaction sociale et de réseautage qui peuvent mener vers d'autres occasions (Wickman et Sjodin).
- La protégée reçoit de l'assistance et des conseils sur l'établissement d'objectifs et de stratégies de carrière réalistes (Wickman et Sjodin).
- Les mentors peuvent aider les protégées à sauver du temps et de l'argent. Le mentor a vécu les mêmes situations et peut aider la protégée à éviter les erreurs (Wickman et Sjodin).
- En général, les protégées sont plus satisfaites de leur carrière, plus positives au travail et plus engagées envers leur carrière (Fagenson 1989; Scandura 1997; Mobley et al. 1994; Colarelli et Bishop 1990). Règle générale, plus l'individu est satisfait et heureux dans son environnement, plus son engagement et sa loyauté envers l'organisme augmentent (Wickman et Sjodin).

Bienfaits pour l'organisme

Comme les protégées sont plus satisfaites de leur choix de carrière et qu'elles affichent une attitude positive au travail, les organismes profitent des services d'un personnel mieux formé et d'une productivité accrue. La formation élimine les pertes de temps et elle est rentable. Le personnel communique mieux, ce qui crée un meilleur sentiment de stabilité au sein de l'organisme. De plus, l'information privilégiée est transmise d'une génération de travailleuses à l'autre, ce qui crée un excellent patrimoine organisationnel (Wickman et Sjodin).

Classification du mentorat

Le mentorat a été classé par type, niveau de structure, durée et type de mentor pour les besoins du présent article. Il est important de préciser que les relations entre le mentor et la protégée représentent un continuum, depuis les relations informelles à très court terme jusqu'aux associations à long terme et très structurées. Bien que la plupart des relations entre le mentor et la protégée soient très satisfaisantes, certaines n'apportent qu'une satisfaction marginale ou nulle ou sont même carrément dysfonctionnelles ou nuisibles (Eby et al. 2000; Ragins et al. 2000). Kram affirme que les relations de mentorat sont fluides. Elle soumet comme hypothèse que «les relations [de mentorat] sont dynamiques et changeantes. Bien qu'elles causent une certaine amélioration à un moment donné, la relation peut devenir moins satisfaisante, voire même destructive.» Le jumelage du mentor et de la protégée revêt donc beaucoup d'importance dans la relation entre les deux.

Types de mentorat

Il existe trois types de mentorat : de supervision, informel et assisté (Association canadienne des entraîneurs, 1998)

Le mentorat *de supervision* se déroule généralement en milieu de travail et représente une des tâches du superviseur ou de la superviseure. Le modèle est bon, en théorie, mais il ne donne pas de bons résultats, surtout dans le monde effréné d'aujourd'hui. Il compte aussi sur la capacité du superviseur ou de la superviseure à communiquer l'information sur le travail. Malheureusement, cette capacité ne peut être garantie.

Le mentorat *informel* est le jumelage informel et naturel de deux personnes fondé sur une chimie et une confiance réciproques. C'est généralement la protégée qui initie le jumelage en recrutant une conseillère ou une professeure en qui elle a confiance et qu'elle estime capable de l'aider à atteindre ses objectifs personnels et professionnels. Ce type de mentorat est populaire mais il est d'une efficacité limitée car le mentor n'est pas toujours conscient de son rôle. La protégée voit le mentor comme son modèle mais le mentor peut ne pas avoir été informé de son rôle dans cette association. De plus, le mentorat informel peut être limité car il se fait généralement entre individus du même sexe (les femmes cherchent des femmes mentors et les hommes cherchent des hommes mentors), ce qui peut limiter la capacité à faire avancer la carrière de la protégée.

Le mentorat *assisté*, le type de mentorat que privilégie l'Association canadienne des entraîneurs (ACE), exige :

- Un modèle de programme de mentorat faisant l'objet d'une planification stratégique.
- Un jumelage assisté des mentors et des protégées.
- Une formation axée sur le perfectionnement du mentor et de la protégée.
- Une clause de résiliation sans responsabilité.
- Un plan de carrière et un système de suivi de carrière formels.
- Un coordonnateur ou une coordonnatrice dont le rôle principal consiste à mettre en œuvre le programme, jumeler les participantes et ensuite surveiller le progrès, conseiller et évaluer.

Niveau de structure et durée

Les programmes de mentorat non structurés (informels) se déroulent dans un environnement plus personnel et détendu. La relation informelle se développe par recrutement réciproque où les mentors choisissent des protégées qui leur semblent être une version plus jeune d'eux-mêmes, et les protégées choisissent des mentors qu'elles prennent pour modèle (Ragins et al.). Ces programmes informels sont efficaces pour améliorer l'attitude au travail et l'engagement professionnel.

Plusieurs organismes ont tenté de saisir les bienfaits du mentorat informel et de les améliorer en créant des programmes de mentorat officiels et structurés, comme par exemple les programmes de mentorat assisté que proposent les instituts nationaux de formation des entraîneurs ou les programmes de mentorat d'entreprise où les protégées sont jumelées à des mentors de l'entreprise et profitent de l'assistance ou de l'intervention de l'entreprise. Dans certains cas, les mentors et les protégées se rencontrent pour la première fois lors du jumelage. Les mentors formels s'impliquent dans la relation de mentorat afin de satisfaire aux attentes de l'entreprise ou pour être de bons employés (Ragins et al.). Ces mentors reçoivent une moins grande récompense intrinsèque, peuvent être moins motivés sur le plan intrinsèque à participer à la relation de mentorat, et s'investissent moins dans la formation de la protégée que le mentor informel (Ragins et al.).

Les relations de mentorat informel durent habituellement de trois à six ans. Le mentor et la protégée se rencontrent aussi souvent que nécessaire ou souhaité. À l'inverse, les relations de mentorat formel sont contractées pour durer de six mois à un an et les rencontres sont sporadiques ou précisées dans le contrat (Ragins et al.). Comme les relations de mentorat formel sont de moins longue durée, le mentor peut avoir moins d'influence sur la protégée. Wickman et Sjodin proposent que toutes les participantes, tant les mentors que les protégées, entreprennent la relation en supposant qu'elle sera de courte durée car l'avenir d'une relation de mentorat est toujours incertain.

Nous savons que les programmes de mentorat informel améliorent l'attitude mais très peu de recherches ont été faites dans le but de comparer les attitudes au travail des protégées participant à un mentorat informel et des protégées participant à un mentorat formel. Un des problèmes flagrants de la plupart des études est que les chercheurs n'ont pas évalué le niveau de satisfaction face à la relation de mentorat lorsqu'ils ont comparé les mentorats formel et informel. Ragins et al. se sont penchés sur une des rares études où cette comparaison a été faite et ont constaté que la satisfaction face à la relation de mentorat avait plus d'influence sur l'attitude au travail et face à la carrière que la présence même du mentor, que la relation soit structurée ou non. En effet, les individus dont la relation est très satisfaisante ont affiché une attitude plus positive au travail et face à leur carrière que les individus sans mentor. Par contre, ces mêmes protégées affichaient la même attitude que les individus sans mentor lorsque la relation de mentorat était insatisfaisante. Le bon mentorat peut conduire à des résultats positifs; le mauvais mentorat peut être dévastateur et peut avoir des effets encore plus néfastes que l'absence de mentorat.

Ragins et al. ont étudié un échantillon national de 1 162 employés constitué de travailleurs sociaux et de travailleuses sociales, d'ingénieurs et d'ingénieures, et de journalistes membres d'associations professionnelles. L'objet du programme a joué un rôle critique. Le lien entre le programme et l'attitude positive au travail était

beaucoup plus positif dans les programmes ayant pour objet de promouvoir la carrière de la protégée que dans les programmes visant à orienter les nouveaux employés. Cette étude a révélé un autre fait important, à savoir que les protégées participant à un programme où le mentor travaillait dans le même service qu'elles manifestaient beaucoup moins de satisfaction au travail que les protégées participant à un programme où le mentor travaillait dans un autre service. Les auteurs ont posé comme hypothèse que les mentors des autres services peuvent fournir une perspective nouvelle et un point de vue organisationnel plus vaste.

L'appartenance à l'un ou l'autre sexe rapportée dans cette étude a aussi suscité beaucoup d'intérêt. Les femmes qui travaillaient avec des mentors officiels étaient moins satisfaites de leur programme de mentorat que les hommes. De plus, ces femmes ont manifesté moins d'engagement professionnel que les hommes travaillant avec un mentor officiel, et les femmes et les hommes sans mentor. Ragins et al. prétendent que les programmes formels peuvent être moins efficaces pour les femmes que les hommes, et affirment aussi que bien que le choix d'un mentor soit important dans tous les programmes, il devient critique dans les programmes destinés aux femmes. Les femmes possédant une solide expérience ont toujours été plus réticentes à servir de mentor que leurs homologues masculins. Certaines études suggèrent que les femmes sont sensibles aux risques généraux associés au mentorat, surtout la visibilité accrue du mentor et les retombées de l'échec possible de la protégée. Wickman et Sjodin affirment que si c'est la raison pour laquelle les femmes décident de ne pas être mentors, nous devons en prendre conscience et travailler à créer des environnements où les femmes ne se sentent pas menacées par le risque d'échec de leur protégée.

Types de mentors

Le *mentor primaire*, celui que l'on estime le plus important, ne demeurera sans doute pas le même dans toutes les étapes de la vie et de la carrière de la protégée. C'est la personne avec laquelle la protégée discute d'une multitude de sujets (Wickman et Sjodin). À titre d'exemple, Merlin était le mentor principal du roi Arthur et Yoda était le mentor principal de Luke Skywalker pendant son cheminement pour devenir un guerrier Jedi dans *La guerre des étoiles*.

Un *mentor secondaire* est une personne que l'on consulte dans des situations particulières. Un mentor secondaire est habituellement un spécialiste dans un domaine donné. Vous pouvez avoir un mentor primaire qui était ou qui est encore un entraîneur ou une entraîneuse de votre sport ou d'un sport quelconque, et vous pouvez aussi avoir des mentors secondaires dans différents domaines tels que l'entraînement physiologique, l'entraînement psychologique, l'éthique, le travail d'équipe, et l'entraînement technique et tactique. Les réunions avec les mentors secondaires sont plus irrégulières car elles ont généralement lieu selon les besoins.

Le *mentor ponctuel* est une personne avec laquelle la protégée entretient une relation temporaire, qui la fait profiter de sa sagesse, et qui disparaît. Les mentors ponctuels sont des gens qui incitent la protégée à arrêter et à penser, et qui font parfois voir les choses d'un œil différent (Wickman et Sjodin).

Le mentorat et l'encadrement sportif

Le mentorat améliore les autres types d'entraînement mais il ne les remplace pas. Un mentor peut aider une protégée à utiliser tous les outils à sa disposition pour

améliorer son succès, mais, en bout de ligne, il incombe à la protégée de réussir. Pour réussir, l'entraîneuse doit avoir accès à tous les outils à sa disposition, comme l'analyse vidéo, l'analyse informatisée, et l'analyse physiologique et psychologique. Un bon mentor aidera la protégée à avoir accès à ces outils et à les utiliser plus efficacement. Les mentors ne connaissent pas nécessairement la solution à tous les problèmes mais ils devraient être capables d'aider la protégée à trouver des solutions.

Les entraîneurs et entraîneuses canadiens chevronnés disent que le mentorat est l'un des meilleurs moyens de former un entraîneur ou une entraîneuse (Salmela). Les 22 entraîneurs et entraîneuses experts qui ont participé à l'étude de Salmela ont appuyé à l'unanimité le programme de mentorat et reconnu leur obligation de servir de mentor aux autres entraîneurs et entraîneuses. Par contre, ils ont aussi dit que si le mentorat devait devenir un élément viable et régulier de la formation des entraîneurs professionnels et des entraîneuses professionnelles, les programmes de mentorat devraient recevoir un meilleur appui financier.

Un certain nombre de programmes ont été créés au Canada dans le cadre du projet de mentorat en encadrement sportif. De 1977 à 1998, l'ACE a offert un programme d'apprenties entraîneuses à plein temps dans le cadre duquel 12 000 \$ étaient versés en frais de subsistance pour l'apprentie entraîneuse, 3 000 \$ en frais de déplacement et 4 000 \$ comme salaire pour un entraîneur ou une entraîneuse mentor. À l'époque où le programme fonctionnait à plein régime, quelque 12 entraîneuses par année y participaient.

Le programme Les entraîneuses a également offert des stages. À titre d'exemple, trois projets de mentorat ont été organisés dans le cadre de jeux d'envergure : un programme d'apprentissage aux Jeux du Commonwealth en 1994, le programme d'apprentissage des Jeux panaméricains destiné aux entraîneuses de la Saskatchewan et du Manitoba en 1999, et le programme d'apprentissage aux Jeux de la Francophonie de cette année, auquel ont participé sept entraîneuses de l'étranger (Cours pratique sur la formation des entraîneuses, le *Journal*, septembre 2001).

Le programme d'apprentissage des Jeux panaméricains était le premier programme de formation à rassembler toutes les apprenties pour la formation professionnelle et le réseautage. Les mentors de ces entraîneuses auraient pu leur ouvrir d'autres portes, mais, pour la première fois, on leur donnait la chance de discuter avec les autres de leurs expériences collectives. Cette situation a créé un environnement d'apprentissage extraordinaire et des liens étroits entre les membres du groupe. Ces entraîneuses profiteront d'un groupe de soutien intégré lorsqu'elles arriveront au sommet de l'entraînement dans leur sport, grâce à l'expérience vécue dans le cadre de leur programme de mentorat.

En 2000, le programme Les entraîneuses s'est engagé à fournir un programme de mentorat de trois ans à de jeunes entraîneuses dans le cadre du programme d'apprentissage à long terme. Ce programme réunit 17 apprenties de 15 sports jumelées à une entraîneuse mentor.

La fédération nationale de sport (FNS) participant au programme de mentorat a facilité le jumelage des apprenties et des mentors dans chacun de ces programmes. Malheureusement, plusieurs FNS travaillent avec des ressources humaines limitées. En général, les mentors doivent posséder plus d'expérience que les protégées et ils

doivent aussi posséder de vastes connaissances des exigences du poste actuel de l'apprentie et des postes éventuels auxquels elle aspire. Malheureusement, il n'existe pas toujours un groupe de mentors possédant ces qualités. Le problème est encore plus criant lorsque les entraîneuses désirent travailler avec une femme mentor, surtout en cette époque de diminution du nombre de femmes occupant le poste d'entraîneuse-chef d'une équipe nationale au Canada.

Comment peut-on régler ce dilemme de ressources humaines? La première stratégie évidente, celle que favorisent souvent les FNS, consiste à faire participer les entraîneurs et les entraîneuses à la retraite à leurs programmes de formation des entraîneurs et entraîneuses, afin qu'ils mettent les connaissances acquises pendant leurs nombreuses années comme entraîneur ou entraîneuse au profit des apprentis et apprenties. Certains critiquent cette idée en disant que les entraîneurs et entraîneuses à la retraite ne possèdent pas des connaissances tactiques et techniques de pointe. Je crois personnellement qu'il est possible d'obtenir cette information tactique et technique de pointe auprès d'autres sources, comme par exemple auprès d'entraîneuses des meilleurs pays dans une discipline donnée, lesquelles peuvent alors jouer le rôle de mentors secondaires. Les entraîneurs et entraîneuses à la retraite ne possèdent peut-être pas toutes les réponses mais ils savent très bien comment trouver l'information nécessaire. La deuxième stratégie consiste à travailler avec un mentor primaire d'un autre sport. Ragins et al. ont parlé de mentors provenant d'autres services pour travailler avec les protégées. Les entraîneurs et entraîneuses d'autres sports pourraient fort bien fournir une nouvelle perspective plus vaste. Après tout, ce sont des entraîneurs et des entraîneuses. Que ces stratégies soient employées ou non à grande échelle, la recherche révèle néanmoins que le choix des mentors pour les femmes est critique. C'est un sujet qui demande plus de recherches.

Le programme Mentor en ligne, un autre projet du programme Les entraîneuses, mérite notre attention. Trente-six entraîneuses (possédant au moins une certification de Niveau 3 du PNCE 3M) se sont inscrites comme mentors, et 34 entraîneuses possédant peu d'expérience ont demandé à travailler avec un mentor en ligne. Cyndie Flett, directrice du programme, a jumelé 13 mentors et entraîneuses à ce jour. D'autres jumelages se feront sous peu. Le jumelage des protégées et des mentors est fait de façon à répondre à des besoins particuliers, surtout de nature technique et tactique, précisés par la protégée. Les besoins d'information et de conseils de la protégée deviendront plus généraux à mesure qu'elle gagnera de l'expérience et qu'elle améliorera ses connaissances techniques et tactiques. C'est un programme dynamique qui a le potentiel de devenir un autre instrument rentable pour la formation des entraîneuses. Cependant, la qualité du programme dépend des mentors bénévoles qui acceptent d'y participer. Malheureusement, il y a des sports où des protégées aimeraient travailler avec un mentor mais aucun mentor ne s'est encore manifesté.

Les programmes de mentorat ont énormément de potentiel pour les entraîneuses canadiennes en formation. Par contre, il faut jumeler les protégées et les mentors avec beaucoup de discernement. Certaines procédures devraient être mises de l'avant dans les programmes de mentorat assisté où le jumelage ne fonctionne pas afin que les mentors, les protégées ou les deux puissent mettre fin à la relation avec élégance, sans crainte des répercussions. La durée de ces relations devrait être adaptable et non forcée, et il devrait être possible de changer le mentor à mesure que l'entraîneuse s'épanouit. De plus amples recherches dans le domaine du

mentorat s'imposent afin que nous puissions maximiser les bienfaits du mentorat comme instrument de formation.

RÉFÉRENCES

Association canadienne des entraîneurs. 1998. Atelier sur le tutorat : Journal du tuteur ou de la tutrice.

Association canadienne des entraîneurs. 2000. Le mentorat : aperçu général, série de séminaires sur le Programme d'apprentissage à long terme Les entraîneures (Novembre).

Colarelli, S.M., R.C. Bishop. 1990. Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies* 15:158-176.

Dougherty, T.W., D.B. Turban. 1994. Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success. *Academy of Management Journal* 37(3): 688.

Eby, L.T., S. McManus, S.A. Simon, J.E.A. Russell. 2000. The protégé's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behaviour* 57:1-21.

Erickson, E.H. 1963. *Childhood and society*. New York: Norton.

Fagenson, E.A. 1989. The mentor advantage: Perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of Organizational Behaviour* 10: 309-320.

Kram, K.E. 1985. *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview: Scott, Foresman.

Levinson, D.J., C.N. Darrow, E.B. Klein, M.H. Levinson, B. McKee. 1978. *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.

Mobley, G.M., C. Jaret, K. Marsh, Y.Y. Lim. 1994. Mentoring, job satisfaction, gender, and the legal profession. *Sex Roles* 31: 79-98.

Ragins, B.R., J.L. Cotton, J.S. Miller. 2000. Marginal Mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal* 43(6): 1177-1194.

Roed, B. 1999. *Mentoring: A strategy for faculty growth*. University of Alberta: University Teaching Services.

Salmela, J.H. 1996. *Great Job Coach!* Ottawa: Potentium.

Scandura, T.A. 1997. Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behaviour* 51:58-69.

Wickman, F., T. Sjodin. 1997. *Mentoring*. New York: McGraw-Hill.

DRU MARSHALL

Dru Marshall possède un doctorat en physiologie de l'exercice et est vice-doyenne du programme de premier cycle à la faculté d'éducation physique et de loisir à l'Université de l'Alberta. Elle était, jusqu'à tout récemment, entraîneure-chef de l'équipe nationale féminine de hockey sur gazon. Elle est l'une de trois entraîneurs et entraîneuses de hockey sur gazon à posséder une certification de Niveau 5 du PNCE 3M, et elle a gagné de nombreux prix d'excellence en entraînement. Dru est l'auteure de nombreuses publications et rapports techniques, et elle a fait des recherches sur une vaste gamme de sujets tels que les désordres alimentaires chez les athlètes de haute performance, l'entraînement des athlètes féminines et la sélection des athlètes