

## Article et carte thématique dans le Journal canadien des entraîneures

### En ligne

#### **Examiner l'efficacité d'un programme de perfectionnement en leadership transformationnel**

© Association canadienne des entraîneurs, 2018. ISSN 1496-1539  
Janvier 2024, vol. 23, n° 1

L'importance de l'article qui suit est soutenue par les témoignages de dix-sept étudiantes-athlètes qui évoluent vers une carrière en coaching au niveau universitaire. Elles ont suivi un programme de perfectionnement en leadership de l'Association canadienne du sport collégial. Le programme a notamment permis à plusieurs femmes de prendre conscience qu'elles avaient plus de compétences en leadership qu'elles ne le pensaient. Les recommandations de l'autrice sont pratiques et réalisables, tant que les dirigeants sportifs s'engagent à atteindre l'équité entre les sexes dans le domaine du coaching universitaire. L'autrice souligne d'ailleurs l'importance d'inclure de tels programmes de perfectionnement en leadership dans chaque programme de mentorat, pour lequel elle présente un argumentaire convaincant. – Sheila Robertson, rédactrice en chef

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

### *Journal canadien des entraîneures*

#### **Examiner l'efficacité d'un programme de perfectionnement en leadership transformationnel**

En ligne

Janvier 2024, vol. 42, n° 1

**de Danielle Cyr**

#### **Examiner l'efficacité d'un programme de perfectionnement en leadership transformationnel**

### **Survol**

L'inégalité des sexes en coaching demeure un enjeu dans le sport universitaire au Canada. Seulement 26 % des équipes féminines et 3 % des équipes masculines ont une entraîneure-chef.

En 2004, l'Association canadienne du sport collégial (ACSC) a mis en place le Programme des apprenties entraîneures afin d'offrir du mentorat et des possibilités de coaching au sein de

l'ACSC aux étudiantes-athlètes nouvellement diplômées (EAND). Néanmoins, l'ACSC et d'autres organismes de sport de performance au Canada connaissent toujours des difficultés dans le recrutement et la rétention des entraîneures-chefs. Des enjeux persistent. Pensons à la culture sportive dominée par les hommes et le manque d'occasions de perfectionnement en leadership.

En 2020, pour étayer un récent programme de mentorat de l'ACSC, un programme de perfectionnement en leadership transformationnel auquel ont participé dix-sept EAND portait sur ces deux questions pour déterminer comment développer les compétences en leadership et la confiance des jeunes entraîneures. Cette méthode s'attaque aux causes profondes pour corriger les inégalités entre les hommes et les femmes, supprimer les obstacles structurels et outiller les populations défavorisées en modifiant les lois et les politiques, en adaptant et en améliorant les systèmes et les services et la répartition des ressources et en changeant les normes et les croyances négatives ou préjudiciables.

Le programme de perfectionnement en leadership a été dirigé par Danielle Cyr, entraîneure-chef de l'équipe féminine de soccer de l'ACSC, et le volet recherche a été mené en partenariat avec l'ACSC dont le financement a été fourni par Mitacs (<https://www.mitacs.ca/fr-ca/nos-programmes/acceleration-programme-principal-entreprises/>). Cet article porte sur le programme de perfectionnement en leadership, qui s'est avéré un franc succès.

Le programme comprenait 10 séances sur Zoom pour explorer les quatre facteurs du leadership transformationnel : l'influence idéalisée, la motivation stimulante, la stimulation intellectuelle et l'appréciation individualisée. Le programme a également abordé les enjeux et obstacles liés au féminisme dans le sport. Quatre séances officielles sur Zoom ont permis aux EAND de suggérer des sujets de discussion. Un site Web de ressources sur le leadership et l'équité entre les sexes était aussi mis à la disposition des participantes.

Comme les dirigeants sportifs jouent un rôle essentiel en veillant à ce que l'environnement du sport universitaire soutienne les EAND et les étudiantes-athlètes dans le développement de leurs compétences en leadership, deux séances de formation destinées aux entraîneures mentores et aux responsables des sports ont été organisées. L'une des deux séances portait sur le rôle de ces personnes dans le développement des compétences en leadership transformationnel, et l'autre, sur les problèmes et les obstacles auxquels les femmes sont confrontées et sur la mise en œuvre de solutions pertinentes. La dernière séance était une table ronde avec les entraîneures-chefs en poste de l'ACSC.

Plusieurs sondages et une analyse d'entrevues transcrites et de notes d'observations de personnes-ressources confirment que, à la fin du programme de perfectionnement en leadership, les EAND se sentent compétentes et ont la confiance de diriger une équipe en contexte universitaire. Le programme a permis aux EAND, aux entraîneures mentores et aux responsables des sports de mieux comprendre les problèmes et obstacles qu'ont les femmes dans le domaine du coaching, en plus de soutenir les EAND dans les quatre facteurs de leadership transformationnel.

Compte tenu du succès du programme de perfectionnement en leadership et des résultats du projet de recherche, il est possible de conclure que les futurs programmes d'apprenties entraîneures devraient inclure une composante de perfectionnement en leadership dirigée par une personne de sexe féminin ou de diverses identités de genre, permettre aux EAND de tisser des liens entre elles et aider les dirigeants sportifs dans l'environnement des étudiantes-athlètes à changer le système sportif.

## Réussite du Programme de perfectionnement en leadership

Des 17 EAND qui ont participé au programme, 16 ont déclaré que l'acquisition de nouvelles connaissances et d'outils en leadership avait renforcé leur confiance dans leur nouveau rôle d'entraîneure universitaire. Elles ont souligné qu'elles percevaient une augmentation de leurs compétences, qu'elles se positionnaient comme des personnes ayant un savoir et des outils, qu'elles avaient un style de leadership unique et qu'elles n'étaient pas seules dans leur parcours.

*« Après avoir suivi le programme, je me sens compétente en tant qu'entraîneure. Le programme fournit des ressources, des stratégies et un réseau de soutien qui me permet d'aller de l'avant avec beaucoup plus de confiance. »*

La capacité de mettre en œuvre leurs connaissances renforce aussi leur confiance.

*« J'ai beaucoup plus confiance en moi depuis que j'ai commencé le programme. Le programme m'a fait comprendre la nécessité d'avoir des entraîneures dans le sport et l'importance de se lancer pour essayer de nouvelles choses. Cette expérience m'a permis de gagner en confiance. Nous avons parlé des quatre facteurs du leadership transformationnel, et je me suis rendu compte que je pouvais les mettre en pratique immédiatement, ce qui a rendu l'expérience plus enrichissante et m'a permis de gagner en confiance. »*

Pour les EAND qui s'apprêtaient à assumer un nouveau rôle d'entraîneure universitaire, la réflexion les a aidées à se rendre compte des compétences qu'elles avaient déjà.

*« Ma confiance s'est nettement améliorée. J'ai plus d'expérience et de connaissances que ce que je croyais. »*

Grâce au programme de perfectionnement en leadership, les EAND ont pu nommer les comportements et les compétences en leadership qu'elles avaient déjà qui rendent le coaching efficace, ce qui leur a également permis de se positionner comme détentrices d'un savoir auprès de leurs équipes et de leurs mentores. Nombre d'entre elles ont indiqué avoir été en mesure d'enseigner les compétences en leadership qu'elles ont apprises à leurs équipes et mentores. Ce faisant, elles ont pu contribuer à l'environnement sportif universitaire en tant que détentrices actives d'un savoir et non comme de simples réceptrices passives. Les entraîneures mentores ont aussi observé ce gain d'autonomie :

*« ... elle a adoré le programme et ce que vous avez pu lui apporter... Elle a été très assidue et a pris beaucoup de notes. Elle m'a envoyé deux ou trois choses très importantes pendant les vacances que je commence à peine à aborder... Elle a pensé à quelques trucs auxquels elle voudrait qu'on s'attaque. Je peux regarder tout ça avec elle et l'aider à prendre les devants. Je suis aussi prête à suivre ses idées. »*

Grâce aux connaissances que la personne-ressource a transmises et aux discussions que les EAND ont eues avec d'autres participantes et les entraîneures-chefs de l'ACSC, elles se sont senties prêtes à assumer leur nouveau rôle d'entraîneure au niveau universitaire :

*« Je me sens beaucoup plus outillée maintenant. J'ai beaucoup plus confiance en moi. Je suis capable de me dire, oui, je suis jeune et, oui, je suis une femme, mais j'ai eu le poste pour une raison. Non pas parce qu'ils avaient besoin de quelqu'un pour faire le travail, mais parce qu'ils ont vu que j'étais capable de le faire. »*

Les EAND se sont rendu compte que, avec leur propre expérience récente d'athlètes, elles étaient en mesure de comprendre les joueurs, ce qui n'aurait pas été le cas de la mentore. Par conséquent, elles ont pu jouer leur nouveau rôle avec une plus grande confiance pour diriger un programme sportif universitaire.

## Remplacer les silos par des réseaux

Le programme de perfectionnement en leadership a offert aux EAND, pour la première fois en 16 ans du Programme des apprenties entraîneures, l'occasion de tisser des liens entre elles et d'apprendre les unes des autres. Par le passé, chaque étudiante travaillait seule avec sa mentore dans son établissement scolaire. Le programme a permis aux EAND de parler de leurs expériences et de discuter de sujets liés au leadership et au coaching par le biais de rencontres sur Zoom réunissant des participantes de partout au pays. Ces nouveaux liens renforcent la confiance des EAND et leur permettent de se sentir moins seules au moment d'entamer leur parcours d'entraîneure universitaire. Une EAND a dit ce qui suit :

*« C'était formidable de savoir que d'autres personnes vivaient la même chose, avaient les mêmes difficultés et que nous pouvions utiliser nos expériences pour nous entraider. Cet aspect m'a permis de gagner en confiance en tant qu'entraîneure. »*

Ce sentiment a également renforcé la confiance des participantes en atténuant les incertitudes ou les angoisses liées à la prise en charge d'un nouveau rôle d'entraîneure au niveau universitaire, comme le mentionne une EAND :

*« Honnêtement, je n'ai que du bien à dire du programme. J'ai l'impression que tout ce qui m'inquiétait au sujet du poste d'entraîneure adjointe était normal et c'est ce que le*

*programme m'a permis de comprendre... que je ne suis pas la seule et que personne ne s'attend à ce que je sache tout. »*

En remplaçant les silos par des réseaux, le programme de perfectionnement en leadership permet aux EAND de se sentir soutenues et vues dans leur parcours. Une partie du processus demandait aussi d'apprendre des différents points de vue et de reconnaître que chaque entraîneure a sa propre identité en matière de leadership.

Les EAND ont pu découvrir des comportements et des styles de leadership différents de ceux auxquels elles ont été exposées par le passé en tant qu'athlètes. Comme le sport continue d'être dominé par les hommes, particulièrement au niveau universitaire, le programme de perfectionnement en leadership a permis à ces femmes d'explorer le leadership transformationnel, un style de leadership qui combine à la fois les façons de faire masculines et féminines. Dans ce programme, les EAND ont également pu découvrir divers modèles, des femmes ou des personnes de diverses identités de genre, qui tiennent des rôles d'entraîneures-chefs. Ces modèles étaient des personnes-ressources et des participantes à la table ronde. En repensant à la représentation des femmes leaders, une EAND a mentionné ce qui suit :

*« Avant de commencer, je n'avais pas tellement confiance en moi parce que je voyais tout ce que je devais faire. Il faut que je devienne ce genre d'entraîneure, que je fasse des changements et tout... Mais, après avoir entendu les témoignages des autres, et juste en apprenant de toi [la personne-ressource], j'ai trouvé l'expérience formidable, parce que j'aime ta façon de voir les choses. C'est fantastique et ça me donne une bonne confiance en moi. J'aime cette expérience, beaucoup plus que tout ce que j'ai appris avant. »*

Dans l'exemple ci-dessus, l'EAND exprime sa confiance après avoir trouvé un style de leadership qui lui correspondait et la manière dont elle veut mener sa pratique. Après avoir été exposées à différents styles, comme le leadership transformationnel qui combat la dévalorisation féminine, et après avoir travaillé auprès d'autres entraîneures-chefs, les EAND commencent à se sentir bien dans leur rôle et à avoir confiance dans leurs propres styles de leadership. Pour que les entraîneures soient capables de travailler fort, elles doivent maximiser leurs forces. Une EAND a indiqué qu'il était fort agréable d'entendre une entraîneure universitaire plus introvertie à la table ronde. L'entraîneure-chef de l'ACSC ne se considérait pas comme telle à ses débuts, parce qu'elle ne pensait pas correspondre au modèle typique de l'entraîneur-chef. Cependant, avec le temps, elle a développé son propre style de leadership efficace. Ce message a vraiment changé la donne pour une EAND :

*« Le fait d'être moi-même me permettra d'établir de vrais liens avec les athlètes. J'ai l'impression que j'ai plus confiance en moi, mais il me reste encore beaucoup de chemin à faire. »*

Bien que l'EAND reconnaisse qu'il lui reste encore du chemin à faire, elle a pu prendre conscience de qui elle est, et c'est une étape importante pour devenir un coach efficace. Dans le même ordre d'idées, une autre EAND a dit que le programme lui a permis de comprendre qu'elle

n'est pas la seule à avoir eu des problèmes, mais que ces derniers sont systémiques et que toutes les femmes les ont dans le domaine du coaching. Elle a ajouté que sa confiance en elle s'est accrue pendant le programme de perfectionnement en leadership, car elle a appris que les valeurs qu'elle défend en tant que femme dans le domaine du coaching sont convoitées et valorisées :

*« J'ai plus confiance en mes moyens, puisque je comprends que les obstacles que je trouve sur mon parcours sont semblables à ceux de l'ensemble des femmes en coaching. Je comprends aussi que mon intérêt pour les personnes derrière les athlètes, l'importance d'être un modèle pour eux et l'authenticité en tant que coach sont des valeurs convoitées et valorisées. Je me sens en cohérence avec ce que devrait être un coach, c'est rassurant. »*

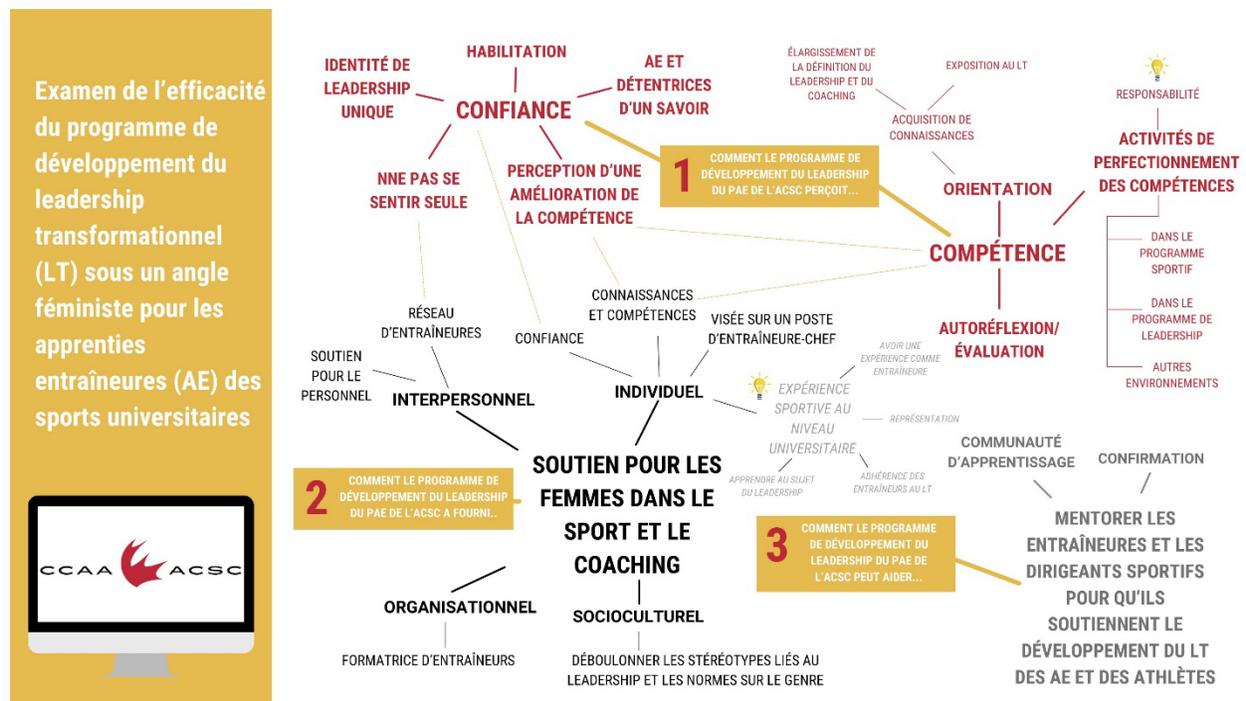
Une EAND explique qu'elle a plus confiance en elle parce qu'elle se sent en cohérence avec les comportements et les compétences de leadership transformationnel nécessaires pour offrir un coaching efficace.

Après avoir suivi le programme de perfectionnement en leadership, les EAND estimaient qu'elles avaient acquis les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour mieux travailler et mieux jouer leur nouveau rôle d'entraîneure universitaire. Ces apprentissages se sont traduits par une vision positive de leur capacité perçue à mener un groupe. Les EAND ont pu réfléchir à ce sujet pendant les séances officielles du programme et grâce à l'autoévaluation informelle à la fin. La pandémie de COVID-19 a empêché certains EAND de terminer leurs activités de perfectionnement. Elles n'ont pas pu par conséquent mettre en pratique leurs nouvelles connaissances et aptitudes dans leur programme sportif. Toutefois, elles ont été nombreuses à utiliser ces nouveaux acquis des séances du programme en leadership au travail ou dans la communauté.

Le programme de perfectionnement en leadership a renforcé les compétences et la confiance des EAND en leur donnant la chance d'acquérir et de mettre en pratique de nouvelles connaissances et aptitudes, tout en leur permettant de réfléchir aux compétences et aptitudes en leadership qu'elles avaient déjà. Par conséquent, les EAND ont pu se positionner comme des spécialistes dans leurs équipes, notamment grâce à leurs nouvelles connaissances. Les EAND ont reçu des connaissances sur la relation de mentorat et elles ont aussi joué un rôle actif en apportant une valeur à leur équipe et aux entraîneures qui les encadraient. Dans ce processus, les EAND se sont senties renforcées, surtout lorsqu'elles ont réfléchi au potentiel positif qu'elles apportent en tant qu'étudiantes-athlètes récemment diplômées. Grâce aux nouveaux liens qu'elles ont créés avec d'autres EAND, la personne-ressource et d'autres entraîneures-chefs de l'ACSC, les EAND se sont senties moins seules et ont été en mesure de nommer les comportements et styles de leadership qui correspondaient à leur propre identité de leadership.

## Aborder les enjeux et les obstacles féministes dans les sports

Le programme de perfectionnement en leadership a également permis aux EAND de mieux comprendre les enjeux et les obstacles féministes dans les sports qui les touchent elles ainsi que les entraîneures mentores et les responsables des sports. Le programme a offert du soutien aux EAND en début de parcours. Les EAND ont chacune acquis des connaissances et des compétences et elles ont gagné en confiance. De plus, le programme a eu de belles retombées. Il a permis aux EAND de consolider leur engagement à poursuivre le coaching dans le sport universitaire et à aspirer à devenir entraîneure-chef. Sur le plan interpersonnel, il leur a donné accès à un réseau d'entraîneures pour obtenir du soutien et il a favorisé un soutien accru de la part des entraîneures mentores et des responsables des départements de sports. Sur le plan organisationnel, le programme proposait des ressources de sexe féminin et de diverses identités de genre et il a abordé les obstacles socioculturels en informant les EAND et les responsables des sports qui les côtoient pour qu'ils déboulonnent les stéréotypes et les normes de genre en matière de leadership.



## Principales recommandations pour les intervenants sportifs

**Au moment d'établir un programme de mentorat pour femmes, envisager sérieusement d'offrir aussi un programme supplémentaire de perfectionnement en leadership.** Comme le dit si bien l'une des EAND :

*« Je recommande ce programme sans réserve parce que j'y ai vraiment appris beaucoup de choses. Le programme était offert sans la composante du leadership par le passé. Je pense qu'il est super important d'offrir les deux aspects ensemble. Offrir seulement l'une ou l'autre des composantes serait une grave erreur. C'est trop important d'apprendre à ce sujet, de pouvoir mettre les acquis en pratique lorsqu'une personne observe, de pouvoir en parler avec une personne ou de profiter d'une relation mentore-mentorée, quelle qu'elle soit. »*

### **Permettre aux apprenties entraîneures de tisser des liens**

Le réseau que le programme de perfectionnement en leadership permet aux EAND de développer en établissant des liens intentionnels par le biais de séances en ligne a été systématiquement considéré comme l'une des parties les plus précieuses du programme et cet aspect a joué un rôle important dans l'amélioration de la confiance et de la compétence perçues des EAND. Les prochains programmes pour apprenties entraîneures devraient offrir la chance aux apprenties d'établir des liens entre elles et permettre aux EAND de sentir qu'elles sont soutenues, qu'elles ont des liens et qu'elles font partie d'un réseau d'entraîneures.

### **Commencer par l'expérience de l'étudiant-athlète.**

Les EAND ont soulevé des domaines clés de leur expérience d'étudiante-athlète qui auraient pu les aider à faire la transition avec succès vers leur nouveau rôle d'entraîneur universitaire. Pensons à l'acquisition d'expérience en entraînement, à l'apprentissage sur le leadership, au fait de voir que des entraîneurs universitaires adoptent un leadership transformationnel et à l'établissement de liens avec d'autres entraîneures-chefs. Les entraîneures-chefs universitaires devraient être sensibilisés à ces domaines et s'efforcer de les intégrer à leur programme universitaire afin de commencer plus tôt leur parcours en leadership, en particulier pour leurs étudiantes-athlètes.

### **Mettre l'accent sur le rôle important que jouent les dirigeants sportifs pour aider les apprenties entraîneures et les étudiantes-athlètes à développer leurs compétences en leadership.**

Comme les directeurs des sports et les entraîneures mentores détiennent souvent le pouvoir de permettre aux apprenties entraîneures et aux étudiantes-athlètes de pratiquer et d'acquérir des compétences en leadership, les programmes de mentorat devraient faire en sorte de les renseigner sur l'importance de créer une culture de soutien, y compris en leur proposant des mesures tangibles.

Pour atteindre l'équité entre les sexes dans le coaching universitaire au Canada, il faut continuer à déployer des efforts intentionnels pour créer des environnements de coaching favorables qui permettent aux femmes de développer leurs compétences en coaching et en leadership et de les améliorer. Les programmes de mentorat offrent le soutien individualisé nécessaire pour aider les

participantes à développer leurs compétences en coaching en apprenant d'une entraîneure mentore expérimentée. L'ajout d'un programme supplémentaire axé sur le leadership qui incite la nouvelle entraîneure à explorer et à développer son propre style de leadership et qui fait participer les dirigeants sportifs de son entourage fait que les programmes de mentorat peuvent augmenter le soutien dont elles profitent et réduire les obstacles auxquels les femmes sont confrontées dans le domaine de l'entraînement universitaire.

## **À propos de l'auteure**

Danielle Cyr est membre associée du corps professoral, chercheure et doctorante à l'Université Royal Roads, où elle étudie le sport, le genre, la communication, le leadership et les études organisationnelles. Ses recherches portent sur le sport de performance pour le développement du leadership et de la communauté pour mener à des expériences de sport plus sécuritaires. Elle est entraîneure-chef de l'équipe féminine de l'Université Mount Saint Vincent et membre du personnel entraîneur pour les équipes de soccer de développement provinciale et nationale. Passionnée par le développement d'entraîneurs, d'athlètes et de personnes extraordinaires, Danielle est aussi consultante en développement du leadership et formatrice d'entraîneurs et elle travaille avec des athlètes et des entraîneurs de partout au Canada.