



UN GUIDE DE MENTORAT

POUR L'AVANCEMENT DES ENTRAÎNEURES

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

Collaboratrices

Auteurs principales

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

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

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

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

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

Design

Collective Experience Inc.
Digital Design + Strategy
coexdesign.ca

Les photographies

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

Membres du comité consultatif

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

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

Denise Dignard,
directrice – Performance Féminine Élite,
Canada Basketball

Teresa Hlady,
gestionnaire de projet

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

Debbie Kirkwood,
directrice de la haute performance,
Tennis Canada

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

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

Tamara Medwidsky,
directrice administrative,
Wrestling Canada Lutte

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

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

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

UN GUIDE DE MENTORAT

POUR L'AVANCEMENT DES ENTRAÎNEURES

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



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

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



Condition féminine
Canada

Status of Women
Canada



Table des matières

PRÉAMBULE	4		
<hr/>			
Chapitre 1 : Qu'est-ce que le mentorat?	10	Chapitre 5 : Travailler en commun	41
Définition du mentorat	11	Vérification : Réflexion et évaluation continue	42
Types de mentorat	12	Tirer le meilleur parti du mentorat	45
Avantages du mentorat	13	Soutien lié à la carrière	45
Considérations sur le mentorat des femmes	14	Soutien psychosocial	46
Nécessité du parrainage	14	Gestion et résolution des conflits et des défis	47
Plusieurs mentors, aussi bien hommes que femmes	15		
Obstacles et leviers	15	<hr/>	
Étape de développement de carrière	15	Chapitre 6 : Récapituler	48
Étapes pour un mentorat réussi	16	Évaluer le développement personnel et professionnel	49
		Célébrer l'expérience de mentorat	51
		Parler de votre expérience avec d'autres	52
<hr/>			
Chapitre 2 : Évaluer la préparation	18		
Comprendre ce qu'implique le mentorat	19	Chapitre 7 : Évaluer et planifier les	
Le mentorat est-il pour moi?	19	prochaines étapes	53
Suis-je prête à être mentorée?	20	Évaluation de l'atteinte des objectifs	54
		Chercher d'autres occasions de mentorat	57
<hr/>			
Chapitre 3 : Se préparer	22		
Auto-évaluation et sensibilisation	23	Chapitre 8 : Conclusion des	
Que puis-je offrir en tant que mentor?	28	recommandations	58
Stratégies pour être un mentor efficace	30	Éléments de réussite du mentorat	59
Attentes générales à l'égard des relations de mentorat	30	Faire progresser les femmes entraîneuses au-delà du mentorat	60
		Que faire pour promouvoir l'avancement des entraîneuses	
		au-delà du mentorat?	60
<hr/>			
Chapitre 4 : Préparer le terrain	32		
Développement d'une vision	33	RÉFÉRENCES	61
Établissement des objectifs pour atteindre votre vision	35		
Clarification des rôles de la mentorée et du mentor	37		
Mise en place de limites	38		
Création d'un plan de mentorat	39		

Priorité de ce guide

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

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

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

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

Symboles

Ce guide comprend les éléments suivants :

POINTS CLÉS



Recommandations, lignes directrices et résumés

FAITES L'EXPÉRIENCE



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

HISTOIRES DE RÉUSSITE



Citations, exemples et histoires vécues



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

PRÉAMBULE

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

Jusqu'à **70%** des filles

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

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

61%

étaient des femmes (La Presse canadienne, 2016).

42%

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

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

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

(Gouvernement du Canada, 2015).

Les femmes représentent environ

30%

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

Parmi les **54** équipes nationales

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

Au niveau sportif universitaire canadien (USport),

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

Les entraîneurs-chefs comptaient

19% de femmes en 2010-2011

ce pourcentage a chuté à

17% 2012-2013 (Kidd, 2013).

Déclin à

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

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

Seulement

31.5%

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

17%

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

30.7%

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

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

Voici les pourcentages de femmes entraîneuses aux Jeux olympiques :

2016 Rio:
17%

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

2014 Sochi:
13%

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

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

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

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

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

POINTS CLÉS

Raisons pour favoriser les femmes dans les postes d'entraîneur

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

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

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

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



HISTOIRES DE RÉUSSITE

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

Karin Loftstrom (ancienne directrice administrative, ACAFS)

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

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

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

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

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

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



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

1

QU'EST-CE QUE LE MENTORAT?

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

Définition du mentorat

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

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

POINTS CLÉS



Les principaux éléments du mentorat

1

Acquisition de connaissances

2

Soutien et appui en matière de plan de carrière

3

Avantages pour le mentor et le mentoré

4

Interaction directe

Référence : Berk et coll., 2005.

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

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



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

Types de mentorat

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

Types de mentorat

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

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

Avantages du mentorat

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



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

Avantages du mentorat :

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

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

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

Considérations sur le mentorat des femmes

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

Nécessité du parrainage

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

POINTS CLÉS



Le rôle des parrains

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

Référence : Ibarra, Carter et Silva, 2010.

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

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

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



Plusieurs mentors, aussi bien hommes que femmes

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

Obstacles et leviers

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

Étape de développement de carrière

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

Obstacles et leviers rencontrés par les entraîneures

OBSTACLES

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

LEVIERS

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

Références: Demers, 2004; Kerr et Ali, 2012; Kerr et Marshall, 2007.

POINTS CLÉS

Considérations sur le mentorat des femmes

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

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



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

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

Étapes pour un mentorat réussi

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

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

Étapes du mentorat

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

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

- Cycle de vie du mentorat (Hay, 1995)
- Modèle des cinq « C » pour le mentorat (Pegg, 2003)
- Stades de la relation de mentorat (Kram, 1983)
- Cycle du mentorat (Zachary, 2009)

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

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

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

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

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

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

Référence : Banwell, Kerr et Stirling, 2017.



**HISTOIRES DE
RÉUSSITE**

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

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



2

ÉVALUER LA PRÉPARATION

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

COACH

Comprendre ce qu'implique le mentorat

Peut-être cherchez-vous à redonner à la communauté des entraîneurs et êtes-vous intéressé à partager vos connaissances et votre expertise; toutefois, vous doutez de ce que peut vous apporter le mentorat ou vous ne savez pas comment cela se déroule. Avant de vous engager dans une démarche de mentorat, il vous faut tenir compte de certains facteurs tels que le temps, le coût et les attentes vis-à-vis du programme. Chaque programme de mentorat est unique et s'articule autour de critères et d'objectifs qui diffèrent selon le mentor. Il est important de poser beaucoup de questions afin de recueillir le plus d'information possible sur le mentorat.

Le mentorat est-il fait pour moi?

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

- Est-ce que je suis intéressé à contribuer à la croissance et au développement d'une entraîneure?

FAITES L'EXPÉRIENCE



Comprendre ce qu'implique le mentorat

Questions à propos du programme :

- Quel est l'objectif du mentorat?
- Combien de temps dure le mentorat?
- Y a-t-il une date de commencement? Une date de fin?
- Combien de temps faut-il y consacrer?
- Faut-il voyager?
- Ai-je mon mot à dire dans le choix de la personne qui sera ma ou mes mentorées?
- Ai-je mon mot à dire dans la définition des objectifs?
- La participation au mentorat est-elle reconnue d'une quelconque façon?

Questions à propos de mon rôle de mentor :

- À quoi doit s'attendre le mentor?
- Dois-je trouver une mentorée moi-même, ou est-ce qu'on m'en assignera une?
- Est-ce que des obligations s'imposent une fois le mentorat terminé?
- Comment s'inscrire?
- Suis-je disposé à investir temps et énergie afin de bâtir une relation constructive avec ma mentorée?
- Suis-je disposé à consacrer du temps et de l'énergie à écouter les objectifs d'un autre entraîneur et à fournir des commentaires constructifs en accord avec les objectifs définis?
- Suis-je intéressé à analyser mes compétences et mon expérience en entraînement et à partager cette réflexion avec un autre entraîneur?



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« J'ai choisi d'être une mentore, car je voulais partager mes expériences avec d'autres femmes et je voulais apprendre de leurs expériences. Nous avons besoin de plus d'entraîneuses et je veux participer au changement. »

Allison McNeill (*entraîneuse et mentore, basket-ball*)

Suis-je prête à être mentorée?

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

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

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

FAITES L'EXPÉRIENCE



La décision de devenir un mentor

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

Le renforcement des compétences d'entraîneur

- Possibilité de partager votre expertise
- Reconnaissance d'un besoin de mentorat pour les entraîneures
- Possibilité d'acquérir une nouvelle perspective
- L'occasion de réseauter avec d'autres entraîneurs
- Activité gratifiante qui contribue à l'organisation et à la profession
- Autre: _____

La croissance personnelle

- L'amélioration des relations sociales avec d'autres entraîneures
- Vous avez bénéficié du mentorat par le passé
- Désir de trouver et de développer de nouveaux talents dans le monde de l'entraînement
- Intérêt à développer des compétences d'entraîneur et de leader
- Autre: _____

Précisez les raisons qui vous incitent à devenir un mentor :

Que cherchez-vous à accomplir en tant que mentor?

Quelles sont vos attentes envers la relation de mentorat?

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

Échelle de motivation de la mentorée

POURQUOI SOUHAITEZ-VOUS DEVENIR UNE MENTORÉE?

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

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

Grille de notation :

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

Motivation intrinsèque : (#2 + #7 + #13) x (3) = _____

Régulation intégrée : (#4 + #5 + #15) x (2) = _____

Régulation identifiée : (#11 + #9 + #17) x (1) = _____

Régulation introjectée : (#3 + #12 + #14) x (-1) = _____

Régulation externe : (#16 + #1 + #6) x (-2) = _____

Absence de motivation liée au règlement : (#18 + #10 + #8) x (-3) = _____

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

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

POINTS CLÉS



Liste de vérification pour évaluer la préparation au mentorat

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

3

SE PRÉPARER

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

Auto-évaluation et sensibilisation

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

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

L'**auto-évaluation** est un moyen de développer la conscience de soi : en évaluant vos aptitudes, vous apprendrez quelles sont vos forces et vos faiblesses (Algiragri, 2014).

FAITES L'EXPÉRIENCE



Indicateur de types de personnalités psychologiques Myers-Briggs (MBTI)

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

Après avoir terminé le test, répondez aux questions suivantes :

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

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

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

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

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

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

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



Ma philosophie d'entraînement

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

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

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

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

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

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

Être un mentor efficace implique avant tout de connaître vos points forts et faiblesses personnels et professionnels dans votre domaine d'expertise (O'Rourke, n. d.). Pour vous aider, vous pouvez vous prêter à un exercice d'évaluation tous azimuts des compétences d'entraîneur.



FAITES L'EXPÉRIENCE

Programme d'évaluation tous azimuts des compétences d'entraîneure

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

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

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

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

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

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

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

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

En quoi cet éclairage est-il utile?

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

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

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

Quelles compétences souhaiteriez-vous améliorer? Comment peut être un mentor pour un entraîneur moins expérimenté peut contribuer à votre développement continu en tant qu'entraîneur?

Évaluation de la performance de l'entraîneur

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

Nom de l'entraîneur : _____

Sport : _____

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

L'entraîneur...

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

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

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

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

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

Référence : Stirling & Kerr, 2016.

Que puis-je offrir en tant que mentor?

Maintenant que vous avez formulé votre philosophie d'entraînement et évalué vos compétences personnelles et professionnelles en tant qu'entraîneur, vous pouvez commencer à énoncer l'expertise et les connaissances précises que vous pourrez apporter à la relation de mentorat.

La relation de mentorat comprend deux fonctions importantes pour soutenir le développement des entraîneurs : un appui lié à la carrière et un soutien psychosocial.

Que puis-je offrir en tant que mentor?

Soutien lié à la carrière

- **Parrainage** : un mentor ouvre des portes (qui autrement seraient fermées) à sa protégée pour mousser sa carrière
- **Entraînement** : un mentor enseigne et fournit des commentaires
- **Protection** : un mentor soutient la mentorée et agit comme un intermédiaire
- **Exposition et visibilité** : un mentor oriente sa mentorée vers des occasions qui lui font connaître des professionnels haut placés

Soutien psychosocial

- **Modèle** : un mentor démontre des comportements et des valeurs qui mènent à la réussite
- **Conseil** : un mentor aide la mentorée à faire face à ses défis
- **Acceptation et confirmation** : un mentor soutient la mentorée et montre du respect
- **Amitié** : un mentor démontre une bienveillance au-delà des exigences du lien professionnel

Référence : Luecke, 2004.



**HISTOIRES DE
RÉUSSITE**

« Les activités de préparation étaient toutes utiles. Elles vous permettent de vous préparer à participer au mentorat et vous mettent sur la bonne voie pour savoir comment créer une relation de mentorat de qualité. »

Claire Mitton (*entraîneuse et mentore, basket-ball*)



Le mentor que je veux être

Décrivez « le mentor que vous voulez être » en utilisant les instructions ci-dessous :

Voici le mentor que je veux être...

Les façons dont je peux faciliter le soutien lié à la carrière (p. ex., le parrainage, l'entraînement, la protection, le défi, l'exposition, la visibilité) incluent...

Les formes de soutien que je suis le plus impatient et le plus susceptible de fournir à la mentorée pour favoriser la carrière incluent...

Les moyens grâce auxquels je peux faciliter le soutien psychosocial (p. ex., le modèle, le conseil, l'acceptation et la confirmation, l'amitié) comprennent...

Les formes de soutien psychosocial que je suis le plus impatient et le plus susceptible de fournir à la mentorée pour favoriser la carrière incluent...

À la fin de la relation de mentorat, ce que je veux retenir comme mentor, c'est...

Stratégies pour être un mentor efficace

Maintenant que vous avez une idée de ce que vous avez à offrir dans une relation de mentorat et de ce que vous pouvez faire pour contribuer à la croissance et au développement d'une entraîneure, une autre étape importante s'impose pour vous préparer à être un mentor :

prendre connaissance des stratégies en vue d'optimiser la relation de mentorat et d'enseigner efficacement.

Les compétences importantes du mentorat comprennent : une communication verbale et non verbale efficace, une écoute active, une participation significative dans la relation de mentorat, une disposition

pour la discussion et la croissance de la mentorée en dehors de sa zone de confort, la formulation de rétroactions, un soutien continu, un enthousiasme, des échanges chaleureux et compréhensifs, l'expression de critiques et de commentaires constructifs (Moak et Walker, 2014). Notez que plus de renseignements sur les compétences du mentor et la façon de tirer le meilleur du mentorat sont inclus au chapitre 5.

Attentes générales à l'égard des relations de mentorat

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

POINTS CLÉS



Liste de vérification pour préparer le mentorat

- ✓ S'évaluer et favoriser la conscience de soi pour comprendre ce que vous avez à offrir en tant que mentor
- ✓ Apprendre des stratégies pour devenir un enseignant et un communicateur hors pair
- ✓ Clarifier les attentes liées au mentorat



Test de mentorat

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

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

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

Barème de correction :

1. Faux : Bien que la relation puisse s'étendre au-delà de l'étape du mentorat, l'engagement envers ce programme repose sur la durée convenue par la mentorée et le mentor.
 2. Faux : Le succès d'une relation mentorée-mentor n'est pas mesuré par l'obtention d'un emploi par la mentorée. Au contraire, l'apprentissage, le développement personnel et professionnel de l'entraîneur sont souvent la priorité. Cela dit, votre mentor et vous pourriez souhaiter inclure les attentes de parrainage dans votre partenariat de mentorat : votre mentor pourrait alors vous épauler si des possibilités d'emploi et de promotion surviennent.
 3. Vrai : Les questions de carrière et de vie personnelle sont souvent interreliées. Par conséquent, les sujets appropriés pour la discussion peuvent être l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, les valeurs personnelles et la façon de surmonter les obstacles.
 4. Faux : Le professionnalisme et le respect sont importants; mais des échanges moins formels peuvent faciliter le dialogue ouvert, les interrogations et une relation plus significative.

5. Faux : Les entraîneurs possédant une expérience variée peuvent vous être utiles et vous faire profiter de leur savoir-faire. Il est important que les mentorées comprennent que les mentors peuvent les aider à acquérir des compétences, à saisir des occasions et à enrichir leurs connaissances sans être au plus haut niveau d'entraînement.
 6. Vrai : Des situations difficiles peuvent mener à des relations productives, honnêtes et satisfaisantes. Un engagement mutuel à se respecter l'un et l'autre peut permettre au mentor et à la mentorée de s'entendre même si des différends surviennent.
 7. Faux : Bien qu'une mentorée doive être ouverte à tous les conseils de son mentor, elle n'est certes pas obligée de suivre toutes ses suggestions. Un mentor n'a pas nécessairement les mêmes expériences, perspectives, objectifs et besoins que vous, il ne faut donc pas avoir peur d'exprimer un avis différent si vous le jugez justifié.
 8. Vrai OU faux : Cela dépend! Certaines relations de mentorat donnent la priorité aux conseils et aux commentaires ainsi qu'à la création de possibilités

d'apprentissage tandis que d'autres favorisent une relation où sont préconisées les occasions d'avancement professionnel. Le type de parrainage doit être établi avec votre mentor au début de votre relation afin de vous assurer que vous tombez tous les deux d'accord sur ce que vous voulez tirer de la relation de mentorat.
 9. Faux : Vous ne devriez pas prendre de risques pour votre mentorée : c'est à elle de tirer parti des possibilités que vous serez en mesure de fournir. Considérez attentivement les risques qui surviennent et prenez uniquement ceux avec lesquels vous vous sentez à l'aise.

4



PRÉPARER LE TERRAIN

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

Développement d'une vision

Le développement d'une vision commune est une composante essentielle du travail d'équipe (Kayes, Kayes et Kolb, 2005). « Il est difficile d'arriver à destination quand on ne sait pas d'où l'on vient, et plus encore quand on ne sait pas où l'on va » (Zachary et Fischler, 2009, p. 21).

Le processus de formulation d'une vision débute avec le partage de vos intérêts personnels et de vos ambitions avec votre mentorée. Ensuite, il s'agit de préciser ensemble votre vision où votre mentor se voit à l'avenir (Kayes et coll., 2005). La formulation d'une vision avec votre mentor

POINTS CLÉS



Quatre étapes pour développer une vision

- **Établir un rapport** et apprendre à se connaître l'un l'autre
- **Explorer les motivations** à l'origine de vos ambitions, vos valeurs et vos intérêts respectifs
- **Tâcher de parvenir à un consensus** sur une vision commune
- **Déterminez s'il est possible** de trouver une correspondance entre la vision commune, vos intérêts personnels et vos besoins et ceux de votre mentorée

Adapté de Kayes et coll., 2005.

contribuera à orienter vos efforts communs dans le cadre du mentorat. Inspirées de Kayes et coll. (2005), les quatre étapes clés à suivre lors d'une réunion avec votre mentor afin de développer votre vision commune sont : établir un rapport; explorer les motivations profondes derrière vos ambitions et

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



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

FAITES L'EXPÉRIENCE



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

- Pourquoi voulez-vous devenir entraîneure?
- Quels sont les aspects de l'entraînement que vous appréciez le plus?
- Quels sont vos objectifs futurs en tant qu'entraîneure?
- Est-ce que des personnes ou des situations ont eu une influence sur votre désir de devenir entraîneure? Si oui, lesquelles?
- Comment passez-vous votre temps libre en dehors du monde du sport?
- Qu'avons-nous en commun sur le plan personnel?
- Qu'avons-nous en commun sur le plan professionnel?
- Quelle vision avons-nous en commun pour ce qui est de mon développement professionnel en tant qu'entraîneure?
- Quelle vision avons-nous en commun en ce qui a trait à notre relation de mentorat?

POINTS CLÉS



Aide-mémoire pour formuler une vision

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

Adapté de Zachary et Fischler, 2009.

Fixer des objectifs pour concrétiser votre vision

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

Se fixer des objectifs aide à préciser les motivations d'une personne, encourage l'effort, la persévérance et l'adaptation, et rehausse l'estime de soi (Locke et Latham, 1985; Moran, 2004; Munroe-Chandler et Hall, 2011; Wade, 2009). La définition et l'atteinte d'objectifs peuvent être influencées par des facteurs tels que les compétences interpersonnelles, les délais impartis (court terme ou long terme), le niveau de difficulté ou de spécificité, de même que la capacité à se montrer créatif lorsqu'il s'agit d'élaborer des stratégies et de les appliquer (Kyllo et Landers, 1995; Marchant, 2000; Munroe-Chandler, Hall et Weinberg, 2004; Wade, 2009). Connaître les différents types d'objectifs peut vous aider à fixer les vôtres. Dans les nombreuses études traitant du sujet, nous retrouvons les objectifs d'apprentissage, de performance, liés au procédé et liés aux résultats. (Kingston et Hardy, 1997; Munroe-Chandler et Hall, 2011; Seijts et Latham, 2012)

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

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

Types d'objectifs

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

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

- **S** – spécifique
 - **M** – mesurable
 - **A** – ajustable
 - **R** – réaliste
 - **T** – temporellement défini
1. Déterminer si un objectif d'apprentissage ou un objectif de rendement est plus approprié pour le comportement, l'action ou le résultat souhaité
 2. S'assurer que l'objectif est clair et spécifique
 3. Établir un niveau de difficulté raisonnable
 4. Inclure les personnes concernées dans le processus de fixation d'objectifs (p. ex., le mentor)
 5. S'assurer qu'il y ait un motif clair pour chaque objectif, surtout ceux qui sont assignés (p. ex., de mentor à mentorée)
 6. Chercher constamment à obtenir une rétroaction ou évaluer régulièrement l'atteinte des objectifs

7. Fixer des sous-objectifs réduits afin d'encourager les efforts, si nécessaire

8. Être conscient des obstacles possibles et y faire face immédiatement s'ils surgissent

9. Déterminer les comportements ou les actions qui sont susceptibles de faciliter ou de compromettre l'atteinte des objectifs

10. Changer de type d'objectif (p. ex., apprentissage ou rendement) ou de degré de difficulté si le progrès est entravé par un

manque de compétence (p. ex., la personne ne dispose pas des aptitudes requises pour atteindre l'objectif) ou s'il n'est pas suffisamment stimulant (p. ex., la personne possède déjà les aptitudes décrites dans l'objectif d'apprentissage)



FAITES L'EXPÉRIENCE

Exercices de fixation d'objectif

Remue-méninge, apprentissage et objectifs de rendement :

Aidez votre mentorée à déterminer six à huit objectifs à atteindre au cours de son mentorat. Décidez si l'objectif sera un objectif d'apprentissage ou de rendement, puis spécifiez les actions à poser pour l'atteindre. Assurez-vous que tous les objectifs respectent le principe SMART. Une fois que vous avez défini ensemble les objectifs de la mentorée, vous pouvez établir des objectifs de soutien pour vous-même en tant que mentor. Des exemples de chaque type d'objectif sont fournis.

Objectifs d'apprentissage dans le cadre du mentorat

Exemple d'objectif : Afin de parfaire mes connaissances en entraînement centré sur l'athlète, j'ai l'intention de consacrer une rencontre avec ma mentorée pour lui enseigner mes perceptions des éléments essentiels de cette approche et mes stratégies de mise en œuvre dans la pratique. J'encourage ma mentorée à mettre en œuvre une de ces stratégies (ou une stratégie similaire) lors de la prochaine session de formation des athlètes.

Objectifs de rendement dans le cadre du mentorat

Exemple d'objectif : Le conditionnement physique est une priorité pour ma mentorée en tant qu'entraîneure. Afin d'améliorer la performance dans le cadre du programme d'entraînement, ma mentorée souhaite fournir des conseils nutritionnels chaque semaine pendant un mois. À la fin du mois, ma mentorée envisage de faire passer des tests de conditionnement physique aux athlètes et de recueillir leurs commentaires sur les avantages et l'utilité de cette approche. Je vais passer une séance à

aider ma mentorée à élaborer un plan de développement et de mise en œuvre de cet objectif et je ferai un suivi avec elle après ledit mois.

La route vers le succès :

Aidez votre mentorée à créer une feuille de route qui illustre la trajectoire de mentorat. À un bout de la route, votre mentorée devrait écrire la date du jour, puis, à l'autre bout, indiquer la date à laquelle prendra fin le mentorat. Le long de la route, votre mentorée devrait placer des jalons indiquant des objectifs à court ou à long terme, et fixez un échéancier pour chacun. Par exemple, le « jalon numéro 1 » pourrait être placé au début du troisième mois. Sur la carte, demandez à la mentorée d'incorporer des barrages routiers ou des obstacles pouvant nuire à sa progression. À chaque barrage, votre mentorée devrait déterminer les ressources, les compétences ou les personnes essentielles qui pourraient l'aider à franchir l'obstacle. Assurez-vous qu'il existe des intervalles de temps appropriés sur la feuille de route (p. ex., pas de périodes trop longues, sans objectifs).

Profilage en fonction du rendement

Le profil de rendement est un outil étape par étape que vous pouvez utiliser avec votre mentorée pour aider à déterminer ses besoins les plus importants et les objectifs qui permettront de combler ces besoins. Votre mentorée doit franchir les étapes suivantes :

1. Songez à un entraîneur de haut niveau qui vous inspire. Déterminez les compétences et les traits essentiels de cet entraîneur (p. ex., compétences techniques ou interpersonnelles).

2. Notez ces compétences et ces traits et classez-les sur une échelle de 1 à 10 en fonction de leur importance. Cette note représente votre résultat idéal.

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

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

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

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

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

6. Créez des objectifs SMART pour améliorer vos compétences ou vos qualités.



Exercices de définition des objectifs (suite)

plan d'action hebdomadaire :

Aidez votre mentorée à créer un plan d'action hebdomadaire pour déterminer les comportements, les attitudes et les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs. Voici un exemple de plan d'action hebdomadaire :

DATE :	COMPORTEMENTS	MESURES
Semaine 1		
Semaine 2		
Semaine 3		

Créer un échéancier de cinq ans :

Aidez votre mentorée à générer et à enregistrer court terme et à long terme liés à la carrière et à des moments précis (p. ex., trois mois, six mois, un an, trois ans, cinq ans).

Liste de vérification des GAINS :

Créez une liste de vérification des GAINS avec votre mentorée. Mettez en évidence les objectifs, les actions, les indicateurs de réussite et l'apprentissage personnel attendu pour votre expérience de mentorat.

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

Adapté de Butler et Hardy, 1992; Jones, 1993; CAC, 2014; Munroe-Chandler et Hall, 2011; Watkins, 2003; Zerzan et coll., 2009.

Clarification des rôles de la mentorée et du mentor

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

général, le rôle d'un mentor peut être celui d'un enseignant, d'un parrain, d'un conseiller, d'un modèle, d'un entraîneur et d'un confident pour la mentorée (Tobin, 2004). En tant que mentorée, vous devrez notamment vous engager avec enthousiasme dans les activités

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

Mise en place de limites

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



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

Les partenariats entre un mentor et une mentorée brouillent souvent les limites entre la vie personnelle et professionnelle, car

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

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

FAITES L'EXPÉRIENCE



Conseils pour discuter des limites

- Participez à une discussion ouverte sur les limites personnelles qui ont permis le succès de vos relations professionnelles et vos partenariats mentor-mentorée par le passé
- Exprimez votre point de vue ou votre expérience personnelle concernant l'engagement avec des mentorées en dehors de l'environnement professionnel
- Discutez de votre point de vue ou de votre expérience personnelle au sujet de la conciliation travail-vie personnelle ou de la participation à des activités liées au travail après votre départ du lieu de travail

Création d'un plan de mentorat

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

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

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

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



FAITES L'EXPÉRIENCE

Plan de mentorat

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

FAITES L'EXPÉRIENCE



Plan de mentorat (suite)

Objectifs clés de l'expérience de mentorat

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

Objectifs d'apprentissage :

Objectifs de performance :

Indicateurs de succès/critères de mesure :

Barrages possibles au progrès :

Actions suggérées pour prévenir et gérer les barrages :

Planification et organisation :

Préparation de l'ordre du jour de la réunion

Mentor

Mentorée

Rapport d'étape avant chaque réunion

Oui

Non

Autres commentaires :

Signatures de l'entente :

POINTS CLÉS



Liste de vérification pour préparer le terrain

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



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Il est important de fixer des objectifs afin que vous puissiez rester sur la bonne voie et atteindre ces objectifs en temps opportun. »

Jim Fetter (*entraîneur et mentor, hockey*)



TRAVAILLER EN COMMUN

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

Vérification : Réflexion et évaluation continue

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

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

Ce qui compte, c'est que vous restiez en contact avec votre mentorée et que vous l'encouragez dans ses progrès.

POINTS CLÉS

Critères de qualité d'une réflexion

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

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



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« La capacité de sortir de sa zone de confort et de faire face à un nouveau défi est essentielle. Un mentor est quelqu'un qui peut aider la personne à faire ce saut dans le vide. C'est particulièrement important pour nos jeunes entraîneuses : travailler avec quelqu'un en qui vous avez confiance, qui vous soutient et qui était là avant vous est la preuve que ce parcours est possible. »

Mike MacKay (director – Performance Féminine Élite, Canada Basketball)



Questions pour alimenter la réflexion

Pour faciliter la réflexion, votre mentorée devrait se poser les questions suivantes.

Modèle de réflexion critique D.E.A.L.

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

Description de votre expérience.

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

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

Envisager votre expérience.

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

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

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

Le modèle E.S.O.R.

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

Établir des objectifs :

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

Adapté de Whitmore, 1992.

S'assurer que les objectifs sont réalisables :

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

Observer les possibilités :

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

Réaliser les actions :

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

La méthode des 5 C

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

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

- Comment évaluez-vous la relation établie jusqu'ici avec votre mentor?
- Quels sont les aspects les plus positifs de votre relation avec votre mentor?

- Que faut-il faire pour renforcer encore plus avant la relation avec votre mentor?

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

- Quels objectifs préalablement établis avez-vous atteints à ce jour?
- Quels objectifs préalablement établis reste-t-il à atteindre?



Questions pour alimenter la réflexion (suite)

- Y a-t-il des objectifs qui devraient être élargis, précisés ou éliminés?
- Y a-t-il de nouveaux objectifs que vous aimeriez fixer?

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

- Y a-t-il des comportements, des actions ou des attitudes qui doivent être revus ou raffinés pour que vous atteigniez vos objectifs?
- Quels obstacles sont susceptibles d'entraver votre progression?

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

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

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

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

Adapté d'Allen, 2015.

Tirer le meilleur parti du mentorat

Le mentorat est un partenariat et, en tant que mentorée, vous avez la possibilité de profiter au maximum du soutien fourni par votre mentorée. Il existe deux sortes de soutien reçu dans le cadre d'un mentorat : le soutien axé sur la carrière et le soutien psychosocial.

Soutien lié à la carrière

Le **soutien lié à la carrière** offre des possibilités d'avancement et d'épanouissement professionnels à votre mentorée. Ce processus consiste à offrir à votre mentorée le parrainage (p. ex., de nouvelles possibilités); l'encadrement (p. ex., leçon et rétroaction), la protection (p. ex., le soutien); les défis (p. ex., de nouvelles perspectives stimulantes); et la visibilité (p. ex., l'augmentation de votre visibilité) (Luecke, 2004).



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Ma mentorée a pu me voir en action, observer comment je me comporte comme entraîneur, comment je parle, quel volume de voix j'adopte, ce que je dis, ce que je ne dis pas. Je pense que cette expérience de collaboration avec un autre entraîneur est la chose la plus marquante qu'une jeune entraîneure puisse avoir dans sa carrière. »

Oded Jacob (*entraîneur et mentor, tennis*)

FAITES L'EXPÉRIENCE



Réflexion sur le soutien lié à la carrière pour ma mentorée

Pour faciliter la réflexion sur le soutien lié à la carrière pour votre mentorée, vous pouvez répondre aux questions de réflexion suivantes au début de votre partenariat et relire régulièrement ces questions tout au long de votre expérience. Assurez-vous que votre soutien lié à la carrière s'harmonise avec les objectifs que votre mentorée poursuit en participant au mentorat.

Parrainage :

- Quelles mesures puis-je prendre pour créer de nouvelles occasions pour ma mentorée?
- De quelles manières ou dans quels cercles d'influence puis-je partager des examens de rendement de ma mentorée?
- Comment puis-je fournir un soutien à ma mentorée pour poursuivre sa carrière en tant qu'entraîneure, comme l'octroi d'un poste d'entraîneure conforme à son désir?

Entraînement :

- Quels styles d'entraînement ou d'enseignement utiliserai-je avec ma mentorée?
- Quelles sont les méthodes les plus appropriées pour donner des commentaires?
- À quelle fréquence fournirai-je à ma mentorée des commentaires sur ses progrès?

Protection :

- De quelle manière puis-je soutenir ma mentorée lorsque surviennent des défis liés à la carrière?
- Comment dois-je naviguer entre les limites professionnelles et personnelles lorsque ma mentorée est confrontée à un défi professionnel?

Défi :

- Quels sont les défis auxquels j'ai dû faire face pour arriver là où je suis aujourd'hui? Comment ai-je surmonté ces défis?
- Comment dois-je encourager ma mentorée à dépasser sa zone de confort?
- Quels comportements dois-je adopter pour témoigner de mon ouverture face à de nouvelles idées, exprimer mon désir de fournir des conseils professionnels et encourager ma mentorée à prendre des risques?

- Comment préparer ma mentorée à être indépendante dans son développement en tant qu'entraîneure?
- Dans quelle mesure dois-je pousser ma mentorée à relever de nouveaux défis au moyen de tâches plus complexes au fil du temps?

Exposition :

- Quels aspects de ma carrière ont été améliorés grâce à des liens professionnels dans l'entraînement de haut niveau?
- Dans mon réseau professionnel, qui peut être une source importante d'apprentissage, de développement et de soutien professionnels pour ma mentorée?
- Quelles actions puis-je prendre pour présenter ma mentorée à certains des contacts influents dans mon réseau professionnel?

Adapté de Kanaskie, 2006; Luecke, 2004; Schira, 2007; Université de Toronto, 2017.



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



Soutien psychosocial

Le soutien psychosocial vise à améliorer le sens de la compétence, de l'image de soi et de l'estime de soi d'un mentoré ou d'une mentorée (Allen, Eby, Poteet et Lentz, 2004). Votre rôle en tant que mentor dans l'offre d'un soutien psychosocial comprend l'incarnation d'un modèle (p. ex., la démonstration de comportements professionnels, le réseautage), le conseil (p. ex., le partage de connaissances), l'acceptation et la confirmation (p. ex., la célébration des réussites et la capacité de relever des défis) et l'amitié (Luecke, 2004).

FAITES L'EXPÉRIENCE

Réflexion sur le soutien psychosocial pour ma mentorée

Pour encourager la réflexion sur le soutien psychosocial pour votre mentorée, vous pouvez répondre aux questions de réflexion au début de votre partenariat et relire régulièrement ces questions tout au long de votre expérience. Le besoin de votre mentorée d'avoir un soutien psychosocial particulier apparaîtra tout au long du mentorat en fonction de ses expériences dans le domaine, mais les éléments suivants peuvent vous aider à réfléchir aux façons dont vous pouvez fournir ce type de soutien.

Modèle :

- Quels comportements professionnels sont essentiels à la réussite d'un entraîneur? Comment incarnerai-je un modèle par mes comportements aux yeux de ma mentorée?
- De quelle manière puis-je aider à faciliter le développement de bons comportements professionnels, une tenue de travail convenable et une attitude appropriée chez ma mentorée?
- Quelle est ma philosophie personnelle sur la conciliation travail-vie personnelle? Comment incarnerai-je un modèle par ma philosophie aux yeux de ma mentorée?
- Comment puis-je aider ma mentorée à se préparer à des occasions professionnelles, telles que des entrevues d'emploi ou des événements de réseautage?

Conseils :

- Quel a été le défi le plus important que j'ai rencontré dans ma carrière? Comment ai-je surmonté ce défi? Quelles leçons ai-je tirées de cette expérience?
- Quel a été l'obstacle le plus important que j'ai rencontré dans ma carrière? Comment ai-je surmonté cet obstacle?

- De quelle manière puis-je atténuer certaines des barrières liées à la carrière auxquelles ma mentorée risque de faire face en tant que femme dans le monde de l'entraînement?

Acceptation et confirmation :

- De quelle manière puis-je encourager ma mentorée à partager et à discuter de ses vulnérabilités et de ses insécurités en tant qu'entraîneuse?
- De quelle manière puis-je encourager ma mentorée à me faire part des défis professionnels auxquels elle fait face tout au long de son expérience de mentorat?
- Comment envisage-t-on de célébrer les réussites et les progrès de ma mentorée?

Amitié :

- Quelle est mon opinion sur la possibilité de me lier d'amitié avec ma mentorée?
- Quelles stratégies puis-je mettre en œuvre pour développer une relation de travail enrichissante avec ma mentorée, tout en respectant des limites professionnelles?

Gestion et résolution des conflits et des défis

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

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

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

FAITES L'EXPÉRIENCE



Discuter des conflits ou des défis avec votre mentorée

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

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

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

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

POINTS CLÉS



Liste de vérification pour le travail en collaboration

- ✓ S'engager à réfléchir et à participer à une évaluation continue
- ✓ Reconnaître que tirer le meilleur parti du mentorat incombe à la fois au mentor et à la mentorée
- ✓ Comprendre que le conflit est inévitable dans n'importe quelle relation et prendre des mesures pour s'assurer qu'il serve à l'amélioration de la relation quand il se produit



RÉCAPITULER

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

Évaluer le développement personnel et professionnel

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

Profitez de cette occasion pour récapituler ce que vous avez appris et constater le progrès de votre mentorée avez accomplis dans la poursuite de vos objectifs liés au mentorat.

Il est également important d'évaluer votre propre apprentissage et votre développement en tant que mentor tout au long de la relation de mentorat. Vous pouvez le faire en comparant vos compétences et vos connaissances actuelles en tant que mentor avec vos aspirations antérieures, en revisitant les exercices que vous avez terminés dans la section « Chapitre 3 : préparation », y compris « Voici le mentor que je veux être » ou l'évaluation tous azimuts des compétences d'entraîneur

(le cas échéant). Servez-vous du tableau suivant pour circonscrire vos forces de même que ce que vous pourriez améliorer dans chacune des catégories de l'évaluation tous azimuts des compétences.

FAITES L'EXPÉRIENCE



Revisiter le plan de mentorat

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



Évaluer le développement personnel et professionnel

CATÉGORIE DE COMPÉTENCE	FORCE <i>Qu'avez-vous amélioré depuis le début du mentorat?</i>	ASPECTS À AMÉLIORER <i>Comment pouvez-vous continuer à améliorer ?</i>
<p>Formation intellectuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montrer un leadership • Être disponible • Promouvoir l'apprentissage autonome • Enseigner par des questions • Montrer de l'enthousiasme • Aider au développement de compétences • Être ouvert d'esprit et créatif 		
<p>Esprit communautaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir une communauté d'entraîneurs • Présenter la mentorée à votre réseau • Utiliser des collaborateurs et des collègues qui vous sont proches 		
<p>Relations personnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apprécier les différences individuelles entre vous et votre mentorée • Témoigner de l'empathie • Célébrer les réalisations de la mentorée 		
<p>Perspective</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être conscient de l'apprentissage mutuel • Donner des conseils difficiles ou non désirés • Faire évoluer votre stratégie de mentorat • Offrir un mentorat pour la vie 		
<p>Avancement des entraîneures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encourager plus de femmes à devenir entraîneures • Soutenir les entraîneures • Travailler activement pour supprimer les obstacles à l'intégration des entraîneures (promotion et information) 		

Adapté de Grogan, Eviner et Hobbie, 2013.

Célébration de l'expérience de mentorat

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

Le fait de reconnaître nos réussites contribue à valider notre conscience de soi et à renforcer les relations sur lesquelles reposent nos réussites – dans ce cas-ci, votre relation avec votre mentorée (Macoby, 1988, tel que cité par Koning, 1993).

Comment célébrer l'expérience de mentorat

Approches informelles :

- Dîner et souper festif
- Discutez des aspects positifs du mentorat
- Faites passer le mot! Encouragez vos camarades entraîneuses à faire l'expérience du mentorat
- Faites preuve de fierté envers votre mentorée

Approches formelles :

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

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

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

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



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Cette expérience m'a permis de me concentrer pour la première fois dans ma carrière à comprendre et à relever les défis auxquels sont confrontées les entraîneuses et à faire évoluer cet environnement dans le but de créer un environnement plus équitable. Mon point de vue sur les femmes entraîneuses a considérablement changé au cours de la dernière décennie en raison de grands programmes comme celui-ci. Ma perception a évolué sous plusieurs formes : la tolérance, l'acceptation, la recherche et la création de possibilités pour les femmes, non seulement pour qu'elles participent mais aussi pour qu'elles accèdent au plus haut niveau. »

Adrian Bruce (*entraîneur et mentor, lutte*)

Parler de votre expérience avec d'autres

Partager votre expérience de mentorat avec la vaste communauté d'entraîneurs.



Partage des connaissances

Une étape finale importante de votre relation de mentorat est de partager votre expérience de mentorat avec la vaste communauté d'entraîneurs. Glisser un mot de la valeur du mentorat des femmes dans monde des entraîneurs peut créer une culture de mentorat au sein de votre communauté.

Méthodes de partage de connaissances

Méthodes informelles

- Courriel
- Médias sociaux (p. ex., Twitter, Facebook)
- Conversations informelles
- Conférences téléphoniques
- Communautés de pratique (collègues, réseau d'entraîneurs)

Méthodes formelles

- Déjeuners-causeries
- Conférences ou allocutions de personnes invitées
- Bulletins et notes de service de l'organisation sportive
- Conférences ou séminaires d'entraîneurs
- Articles dans un forum sportif en ligne (p. ex., le Female Coaching Network)

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

POINTS CLÉS

Aide-mémoire pour récapituler

- ✓ Évaluez l'apprentissage personnel et professionnel
- ✓ Célébrez!
- ✓ Partagez votre expérience avec d'autres personnes en évoquant vos connaissances



7

ÉVALUER ET PLANIFIER LES PROCHAINES ÉTAPES

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

Évaluation du mentorat

Il est avantageux de consacrer du temps et de l'attention à l'évaluation de votre relation de mentorat (Angelo, 1991, tel que cité par De La Harpe et Radloff, 2000); cette réflexion vous permettra de déterminer ce qui a fonctionné et ce sur quoi vous pouvez vous concentrer pour être un meilleur mentor lors de votre prochaine expérience.



FAITES L'EXPÉRIENCE

Évaluez-vous en tant que Mentor

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

RESPONSABILITÉS DE LE MENTOR	1	2	3	4	5
J'arrivais préparée aux rencontres avec mon mentorée de manière à profiter au maximum du temps que nous avons	<input type="checkbox"/>				
J'ai constamment fourni des commentaires constructifs par rapport aux objectifs de ma mentorée	<input type="checkbox"/>				
J'entretenais une bonne communication avec mon mentorée	<input type="checkbox"/>				
J'ai exprimé mon appréciation à la mentorée pour l'engagement dont elle fait preuve vis-à-vis notre relation	<input type="checkbox"/>				
Je jouais un rôle actif en aidant ma mentorée à atteindre ses objectifs	<input type="checkbox"/>				
Je gardais me suis renseigné sur les progrès de ma mentorée vers ses objectifs	<input type="checkbox"/>				
Je prenais le temps de réfléchir à ma démarche d'apprentissage	<input type="checkbox"/>				
J'ai mis les leçons apprises auprès de ma mentorée en pratique dans le cadre de mes propres activités d'entraîneur	<input type="checkbox"/>				

Adapté de Université de Illinois à Chicago, n. d. Center for Clinical and Translational Science, n. d.



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Être un mentor m'a donné l'occasion de partager mes expériences et d'aider les jeunes entraîneuses à ne pas faire les mêmes erreurs que j'ai pu commettre. »

Jim Fetter (*entraîneur et mentor, hockey*)

FAITES L'EXPÉRIENCE



Évaluation du Mentorée

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

DÉVELOPPEMENT INTELLECTUEL	1	2	3	4	5
Faisait preuve de créative et inventive dans les façons d'entraîner	<input type="checkbox"/>				
Démontrait une pensée critique et objective	<input type="checkbox"/>				
J'ai été en mesure de reconnaître et de surmonter des défis de façon autonome	<input type="checkbox"/>				
Recevait bien les commentaires constructifs	<input type="checkbox"/>				
Acceptait les conseils judicieux en matière de méthode d'entraînement	<input type="checkbox"/>				
Fixait des objectifs et développait des stratégies pour les atteindre	<input type="checkbox"/>				
DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE	1	2	3	4	5
J'ai obtenu des conseils lorsque j'ai dû prendre des décisions professionnelles importantes	<input type="checkbox"/>				
Franchissait les obstacles au succès	<input type="checkbox"/>				
J'ai profité des occasions qui m'étaient offertes pour réseauter avec d'autres personnes en situation d'autorité	<input type="checkbox"/>				
Prévoyait et structurait un plan de carrière	<input type="checkbox"/>				
Se défendait	<input type="checkbox"/>				
Se motivait à atteindre ses buts	<input type="checkbox"/>				
COMMUNICATION PERSONNELLE	1	2	3	4	5
Écoutait attentivement lorsque je lui faisais part de mes commentaires et de mes préoccupations	<input type="checkbox"/>				
Travaillait avec moi pour définir des attentes claires vis-à-vis du mentorat	<input type="checkbox"/>				
Était attentif au sexe, à l'ethnie, à la culture ainsi qu'à d'autres questions reliées à l'identité dans ses interactions avec moi	<input type="checkbox"/>				
Respectait mon emploi du temps et mes aptitudes	<input type="checkbox"/>				
Était accessible	<input type="checkbox"/>				
SERVAIT DE MODÈLE	1	2	3	4	5
Faisait preuve d'un engagement envers les plus hautes normes éthiques et a eu à cœur le bien-être des athlètes	<input type="checkbox"/>				
Montrait l'exemple en matière de collaboration et de travail d'équipe	<input type="checkbox"/>				
Avait de bonnes habitudes de travail	<input type="checkbox"/>				
Savait concilier vie professionnelle et vie privée	<input type="checkbox"/>				
Je recommanderais cette mentorée à d'autres mentors	<input type="checkbox"/>				

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



Consacrer du temps et de l'attention à l'évaluation de votre relation de mentorat.

FAITES L'EXPÉRIENCE



Évaluer le programme de mentorat : Option 1

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

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

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

Maintenant que vous avez évalué votre relation de mentorat et que vous avez une bonne idée de ce que votre mentorée et vous avez particulièrement bien réussi, demandez-vous s'il serait utile de discuter de cette évaluation avec votre mentorée. Pourvu que la conversation soit empreinte

de délicatesse, de respect et de gratitude pour les bons coups de votre mentorée, discuter de cette évaluation avec ce dernier lui donnerait l'occasion d'améliorer ses aptitudes.

Chercher d'autres occasions de mentorat

Afin d'optimiser votre expérience en tant que mentor, vous pouvez envisager d'autres occasions d'agir à titre de mentor et d'avoir des répercussions dans votre communauté.

Parmi les questions à considérer, notons :

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

POINTS CLÉS



Mentorat continu

- ✓ Devenez un mentor pour un autre entraîneur
- ✓ Mettez en pratique vos nouvelles aptitudes pour mentorer des athlètes
- ✓ Soyez une source de soutien pour les mentors actuels
- ✓ Mettez en pratique vos nouvelles aptitudes dans vos relations professionnelles

POINTS CLÉS



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

- ✓ Prenez le temps d'évaluer votre expérience de mentorat
- ✓ Pensez à la façon de vous engager dans un mentorat à l'avenir



HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Le projet de mentorat de l'ACAFS m'a donné l'occasion de redonner ce que j'avais reçu et j'espère que j'ai pu servir à titre de 'caisse de résonance', de conseiller, de partisan et de ressource pour ma mentorée. J'encourage toute personne qui a envie de partager son expérience et ses connaissances à offrir son temps à une mentorée et à permettre aux futures entraîneuses de tirer parti de votre expérience et de vos connaissances. »

Mike McNeill (*entraîneur et mentor, basket-ball*)



8

CONCLUSION DES RECOMMANDATIONS

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

Éléments de réussite du mentorat

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

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

Étapes pour un mentorat efficace des entraîneures

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

Promouvoir les femmes entraîneuses au-delà du mentorat

Alors que le mentorat est une approche pour développer et faire progresser les femmes dans le milieu de l'entraînement, il existe d'autres stratégies qui favorisent l'avancement des entraîneuses au-delà du mentorat.

Les stratégies suivantes sont tirées de la littérature sur les entraîneuses. Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, elle devrait alimenter la réflexion sur ce que votre organisation sportive et vous pouvez faire pour promouvoir et soutenir les entraîneuses.

Que faire pour promouvoir l'avancement des entraîneuses au-delà du mentorat?

1. Conserver les femmes actuelles dans les postes d'entraîneuses : Retenir les femmes entraîneuses dans leurs postes actuels et rendre ces postes plus attrayantes sont des stratégies importantes afin que les autres femmes voient le milieu de l'entraînement comme une option de carrière viable. Questions critiques à vous poser :

- Comment puis-je soutenir les entraîneuses qui œuvrent actuellement dans mon organisation sportive?
- Quelles sont les ressources requises pour ce soutien? Où puis-je accéder à ces ressources?
- Comment puis-je rendre les postes actuels d'entraîneuses plus attrayants?

2. Établir des quotas d'embauche :

les quotas d'embauche exigent que vous engagiez un nombre précis d'entraîneuses (et d'entraîneurs) dans votre organisation sportive. Par exemple, on pourrait adopter la règle Rooney, qui exigerait que votre organisation sportive passe en entrevue des candidats membres de minorités, y compris des femmes, pour chaque poste d'entraîneur qui se libère. Questions essentielles à vous poser :

- Comment puis-je assurer que mon organisation sportive considère les minorités, comme les femmes, pour chaque poste d'entraîneur?
- Comment puis-je ouvrir plus de portes afin de passer des femmes en entrevue pour des postes d'entraîneurs des équipes féminines et masculines?

3. Créer des possibilités de partage d'un emploi :

Beaucoup de femmes font face au défi de poursuivre une carrière en entraînement tout en cherchant à concilier d'autres responsabilités à la maison et dans le monde du travail. Les possibilités de partage d'emploi permettraient aux femmes de co-entraîner et serait une solution pratique et créative pour rendre l'entraînement une possibilité de carrière viable pour les femmes. Questions essentielles à vous poser :

- Le partage d'emploi fonctionnerait-il dans mon organisation sportive? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
- Quelles sont les autres possibilités qui permettraient aux femmes de rester entraîneuses?

4. Promulguer des politiques d'équité entre les sexes :

les politiques d'équité entre les sexes qui ont des objectifs bien articulés pour atteindre l'équité entre les sexes dans votre organisation sportive, des plans élaborés pour atteindre ces objectifs

et des ressources mises en place pour surveiller les progrès sont des moyens très efficaces pour faire avancer les femmes dans le milieu de l'entraînement. Questions essentielles à vous poser :

- Les objectifs énoncés dans la politique d'équité entre les sexes de mon organisme sportif sont-ils réalisables?
- Quel est le plan de mon organisme sportif pour atteindre ces objectifs?
- Comment mon organisation sportive surveillera-t-elle ses progrès vers la réalisation des objectifs énoncés dans leur politique d'équité entre les sexes?

5. Changez la culture du sport au sein de votre organisation :

tout le monde a une voix dans votre organisation sportive et a la responsabilité de veiller à ce que les entraîneuses aient des carrières viables dans le milieu de l'entraînement. C'est aussi grâce à vos actions que vous pouvez promouvoir le changement dans votre organisation et commencer à transformer la culture du sport en un environnement inclusif et équitable pour les entraîneurs masculins et féminins. Questions essentielles à vous poser :

- Que puis-je faire aujourd'hui qui fera une différence positive pour les entraîneuses au sein de mon organisation sportive?
- Comment rendre mon organisation sportive plus inclusive pour les entraîneuses?

Adapté de Marshall, Demers et Sharpe, 2010.



Sommaire des recommandations finales

- ✓ Les éléments de réussite du mentorat comprennent : 1) évaluer l'état de préparation; 2) se préparer; 3) préparer le terrain; 4) travailler ensemble; 5) récapituler; 6) évaluer et planifier les prochaines étapes
- ✓ Pour continuer à faire avancer la cause des entraîneuses au-delà du mentorat, conserver les postes actuels d'entraîneuses; établir des quotas d'embauche; créer des possibilités de partage du travail; promouvoir des politiques d'équité entre les sexes; et changer la culture du sport au sein de votre organisation sportive

RÉFÉRENCES

- Algirairgi, A. H. (2014). Ten tips for receiving feedback effectively in clinical practice. *Medical Education Online*, 19(1), 25141-25145.
- Allen, J. (2015). *5 Cs for the process of mentoring*. (<http://lifepalette.com/5-cs-for-the-process-of-mentoring/>)
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., & Lentz, E. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Angelo, T. A. (1991). Ten easy pieces: Assessing higher learning in four dimensions. *New Directions For Teaching And Learning*, 1991(46), 17-31.
- Appelbaum, S. H., et Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *The Journal of Management Development*, 19(9), 733-763.
- Ash, S. L., et Clayton, P. H. (2009a). Generating, deepening, and documenting learning: The power of critical reflection in applied learning. *Journal of Applied Learning in Higher Education*, 1(1), 25-48.
- Ash, S. L. et Clayton, P. H. (2009b). *Learning through critical reflection: A tutorial for students in service-learning*. Raleigh, NC. (<http://www.curricular-engagement.com/Publications.html>).
- Ash, S. L. et Clayton, P. H. (2009c). *Learning through critical reflection: A tutorial for students in service-learning (instructor version)*. Raleigh, NC. (<http://www.curricularengagement.com/Publications.html>)
- Association canadienne des entraîneurs (2014). *Mentorship: Workbook*. Imprimé au Canada.
- Association canadienne du sport collégial (ACSC). (2015). *Female apprentice coach program: Student-athletes give back*. (<http://www.ccaa.ca/milestone-year-for-female-apprentice-coach-program-p192690>)
- Banwell, J., Kerr, G. et Stirling, A. (2017). An evaluation of the CAAWS/CAC female coach mentorship project. Toronto, ON: Canadian Association for the Advancement of Women in Sport (CAAWS).
- Barnett, J.E. (2008). Mentoring, boundaries, and multiple relationships: Opportunities and challenges. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16(1), 3-16.
- Beary, R. P. (1990). Management can bridge the "generation gap". *PIMA*, 8.
- Berk, R. A., Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B. et Yeo, T. P. (2005). Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Academic Medicine*, 80(1), 66-71.
- Bower, G.G., et Hums, M.A. (2008). Mentoring young women for success as international physical educators. *International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance Journal of Research*, 3(2), 70-75.
- Bingle, R. G. et Hatcher, J. A. (1999). Reflection in service learning: Making meaning or experience. *Educational Horizons*, 179-185.
- Brun, J. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Butler, R. J. et Hardy, L. (1992). The performance profile: Theory and application. *The Sport Psychologist*, 6(3), 253-264.
- Butyn, S. (2003). Mentoring your way to improved retention. *Canadian HR Reporter*, 16(2), 13-15.
- Cardillo, D., Settle, J., Kellsell, S., et White, B. (2003). Networking tips for career fairs and conventions. *Nursing*, 33, 31.
- Carter, N. M., et Silva, C. (2010). Women in management: Delusions of progress. *Harvard Business Review*, 88(3), 19-21.
- Center for Clinical and Translational Science (n. d). *Mentor evaluation form*. (https://ictr.wiscweb.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/163/2016/11/CCTSMentorEvaluationForm20084_9_08.pdf)
- Chin, M. H., Covinsky, K. E., McDermott, M. M. et Thomas, E. J. (1998). Building a research career in general internal medicine. *Journal of Internal Medicine*, 13(2), 117-122.
- Comité olympique canadien (2014). *Final Sochi 2014 Canadian Olympic Team// Composition finale de l'Équipe olympique canadienne pour Sochi 2014*, Press Release/Communiqué. 29 janvier 2014.
- Comité olympique canadien (2016). *314 athlètes sont nommés à Équipe Canada pour Rio 2016*. Article consulté à partir du site <https://press.olympic.ca/313-athletes-sont-nommes-a-equipe-canada-pour-rio-2016>
- Daly, A. (2016). *Career advancement: Stop waiting for a gold star*. (<http://womenadvance.com/career-advancement-stop-waiting-for-a-gold-star/>)
- De La Harpe, B., et Radloff, A. (2000). Informed teachers and learners: The importance of assessing the characteristics needed for lifelong learning. *Studies in Continuing Education*, 22(2), 170-182.

- Demers, G. (2004). Why female athletes decide to become coaches – or not. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 4(5).
- Emelo, R. (2015). *Modern mentoring*. Alexandria, VA: Association for Talent Development.
- Ensher, E. A., Heun, C. et Blanchard, A. (2003). Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 264-288.
- Eyler, J., Giles, D. E. et Schmeide, A. (1996). *A practitioner's guide to reflection in service-learning: Student voices and reflections*. Nashville, TN: Vanderbilt University.
- Foust-Cummings, H., Dinolfo, S. et Kohler, J. (2011). *Sponsoring women to success*. New York, NY: Catalyst.
- Frei, E., Stamm, M., et Buddeberg-Fischer, B. (2010). Mentoring programs for medical students – A review of the PubMed literature 2000-2008. *BMC Medical Education*, 10(32), 1-14.
- Gilbert, L. A. et Rossman, K. M. (1992). Gender and the mentoring process for women: Implications for professional development. *Professional Psychology: Research and Practice*, 23(3), 233-238.
- Gouvernement du Canada. (2015). *Mobilisation active : Politique concernant le sport pour les femmes et les filles*. (<http://canada.pch.gc.ca/fra/1414511367652/1414602693839>)
- Gray, M. A. et Smith, L. N. (2000). The qualities of an effective mentor from the student nurse's perspective: Findings from a longitudinal qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, 32(6), 1542-1549.
- Grogan, P., Eviner, V. et Hobbie, S. (2013). The qualities and impacts of a great mentor – and how to improve your own mentoring. *Bulletin: Ecological Society of America*, 94(2), 170-176.
- Grolnick, W. S. et Ryan, R. M. (1989). Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology*, 81(2), 143-154.
- Hay, J. (1995). *Transformational mentoring*. London, UK: McGraw-Hill Book Company.
- Higgins, M. C. (2000). The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, 19(4), 277-296.
- Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., et Tomlinson, P. D. (2009). Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 207-216.
- Hudson, P. (2014). *Conflicts and conflict resolution strategies in mentor-mentee relationships*. (<http://metprogram.com/wp-content/uploads/2016/01/Conflicts-and-conflict-resolution-strategies.pdf>)
- Huskins, W. C., Silet, K., Weber-Main, A. M., Begg, M. D., Fowler Jr., V. G., Hamilton, J., et Fleming, M. (2011). Identifying and aligning expectations in a mentoring relationship. *Clinical and Translational Science*, 4(6), 439-447.
- Ibarra, H., Carter, N. M., et Silva, C. (septembre 2010). *Why men still get more promotions than women*. Harvard Business Review, 80-85. (<https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>)
- Ilies, R., Morgeson, F.P., et Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jones, G. (1993). The role of performance profiling on cognitive behavioural interventions in sport. *The Sport Psychologist*, 7(2), 160-172.
- Kanaskie, M. L. (2006). Mentoring—a staff retention tool. *Critical Care Nursing Quarterly*, 29(3), 248-252.
- Kay, F. M., & Wallace, J. E. (2010). Is more truly merrier? Mentoring and the practice of law. *Canadian Review of Sociology*, 47(1), 1-26.
- Kayes, A. B., Kayes, D. C., et Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation & Gaming*, 36(3), 330-354.
- Kerr, G., & Ali, B. (2012). Perceived barriers to achieving gender equity in Canadian interuniversity sport: Perspectives of athletic directors. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 12(2), 1-7.
- Kerr, G. et Banwell, J. (2014). Striving for gender equity in coaching: Female athletes' perspectives on pursuing coaching as a career. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 14(2).
- Kerr, G. et Banwell, J. (2014). Striving for gender equity in coaching: Female athletes' perspectives on pursuing coaching as a career. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 14(2).
- Kerr, G. et Marshall, D. (2007). Shifting the culture: Implications for female coaches. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 7(4).
- Kerr, G., Marshall, D., Sharp, D.-M., & Stirling, A. (2006). *Women in coaching: A descriptive study*. Ottawa : Association canadienne des entraîneurs.
- Kidd, B. (2013). Where are the female coaches? *Canadian Journal for Women in Coaching*, 13(1).
- Kingston, K. M. et Hardy, L. (1997). Effects of different types of goals on processes that support performance. *The Sport Psychologist*, 11(3), 277-293.
- Koning Jr., J. W. (1993). Three other r's: Recognition, reward, and resentment. *Research Technology Management*, 36(4), 19-29.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentoring relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kyllo, B. L. et Landers, D. M. (1995). Goal setting in sport and exercise: A research synthesis to resolve the controversy. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(2), 117-137.
- La Presse canadienne. (2016). *Rio 2016: Female athletes leading the way for Team Canada at Rio Games*. (<http://globalnews.ca/news/2873919/rio-2016-female-athletes-leading-the-way-for-team-canada-at-rio-games/>)
- Lankau M. J. et Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Law, A. V., Bottenberg, M. M., Brozick, A. H., Currie, J. D., DiVall, M. V., Haines, S. T., ... Yablonski, E. (2014). A checklist for the development of faculty mentorship programs. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 78(5), 1-10.
- Liang, B., Tracy, A. J., Taylor, C. A., et Williams, L. M. (2002). Mentoring college-age women: A relational approach. *American Journal of Community Psychology*, 30(2), 271-288.
- Locke, E. A., et Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 205-222.
- Luecke, R. (2004). *Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Macoby, M. (1988). *Why work?* New York, NY: Simon and Schuster.
- Marchant, D. B. (2000). Targeting futures: Goal setting for professional sports. Dans M. B. Andersen (Ed.), *Doing sport psychology* (pp. 93-103). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Marshall, D., Demers, G., et Sharpe, D.-M. (2010). Developing the next generation of female coaches. In *Taking the lead: Strategies and solutions from female coaches*. University of Alberta Press.
- McDowell-Long, K. (2004). Mentoring relationships: Implications for practitioners and suggestions for future research. *Human Resource Development International*, 7(4), 519-534.
- McKenna, A. M., et Straus, S. E. (2011). Charting a professional course: A review of mentorship in medicine. *Journal of the American College of Radiology*, 8(2), 109-112.
- Moak, S. C. et Walker, J. T. (2014). How to be a successful mentor. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 30(4), 427-442.
- Moran, A. (2004). *Sport and exercise psychology: A critical introduction*. London, UK: Routledge.
- Munroe-Chandler, K. et Hall, C. (2011). Chapter 14: Sport psychology interventions. Dans P. R. E. Crocker (Ed.), *Sport and exercise psychology: A Canadian perspective* (2nd ed.) (pp. 363-392). Toronto, ON: Pearson Canada, Inc.
- Munroe-Chandler, K., Hall, C. R. et Weinberg, R. S. (2004). A qualitative analysis of the types of goals athletes set in training and competition. *Journal of Sport Behaviour*, 27(1), 58-74.
- Norman, M., Donnelly, P. et Kidd, B. (2017). *Gender Equity in Canadian Interuniversity Sport: A Biennial Report (No. 3; 2014-15)*. Toronto: Centre for Sport Policy Studies (Faculty of Kinesiology and Physical Education, University of Toronto).
- O'Rourke, A. (n. d.). *Are you mentee material?* (<http://articles.bplans.com/are-you-mentee-material/>)
- Payne, S. C. et Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Pegg, M. (2003). *The Art of Mentoring*. Cirencester, UK: Management Books 2000 Ltd.
- Pelletier, L. G., Rocchi, M. A., Vallerand, R. J., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2013). Validation of the revised sport motivation scale (SMS-II). *Psychology of Sport & Exercise*, 14(3), 329-341.
- Peroune, D. (2007). Tacit knowledge in the workplace: The facilitating role of peer relationships. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 244-258.
- Physical Activity Monitor Survey. (2010). *Sport participation 2010 research paper*. (http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/pc-ch/CH24-1-2012-eng.pdf)

- Rajuan, M., Beijaard, D. et Verloop, N. (2007). The role of the cooperating teacher: Bridging the gap between the expectations of cooperating teachers and student teachers. *Mentoring & Tutoring*, 15(3), 223-242.
- Rensselaer Polytechnic Institute. (2017). *Guidelines for the mentee*. (<http://www.rpi.edu/academics/engineering/files/school/wmp/mentee-guidelines.pdf>)
- Rogers, R. (2001). Reflection in higher education: A concept analysis. *Innovative Higher Education*, 26(1), 37-57.
- Rush, L. S., Blair, S. H., Chapman, D., Codner, A. et Pearce, B. (2008). A new look at mentoring: Proud moments and pitfalls. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 81(3), 128-132.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 449-467.
- Schira, M. (2007). Leadership: A peak and perk of professional development. *Nephrology Nursing Journal*, 34(3), 289-294.
- Seijts, G. H. et Latham, G. P. (2012). Knowing when to set learning versus performance goals. *Organizational Dynamics*, 41(1), 1-6.
- Soklaridis, S., Lopez, J., Charach, N., Broad, K., Teshima, J. et Fefergrad, M. (2014). Developing a mentorship program for psychiatry residents. *Academic Psychiatry*, 39(1), 10-15.
- Sport Canada. (2016). *Female coach inventory*. Données non publiées.
- Steiner, J. F., Curtis, P., Lanphear, B. P., Vu, K. O. et Main, D. S. (2004). Assessing the role of influential mentors in the research development of primary care fellows. *Academic Medicine*, 79(9), 865-872.
- Stirling, A. et Kerr, G. (2016). *Advancing women in coaching. Mentee and mentor workbooks*. Ottawa, ON: Coaching Association of Canada/Status of Women Canada/Canadian Association for the Advancement of Women and Sport and Physical Activity.
- Straus, S. E., Straus, C. et Tzanetos, K. (2006). Career choice in academic medicine: Systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 21(12), 1222-1229.
- Stufflebeam, D. L. et Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tobin, M. J. (2004). Mentoring: Seven roles and some specifics. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 170(2), 114-117.
- Université de British Columbia (n. d.). *UBC mentoring program: Mentor handbook*. (<https://students.ubc.ca/files/Mentoring%20handbook%20-%20mentor.pdf>)
- Université de Illinois à Chicago. (n. d.). *Administrative Professional Mentoring Program end of program evaluation*. (<https://oae.uic.edu/docs/APMPEvaluationForm.pdf>)
- Université de Toronto, Centre des carrières. (n. d.). *Interviews*. (<https://www.studentlife.utoronto.ca/cc/interviews>)
- Université de Toronto, Centre for Interprofessional Education. (2016). *Conflict in Interpersonal Life: Student Leader Guide*.
- Vallerand, R. J., Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1987). Intrinsic motivation in sport. Dans K. Pandolf (Ed.), *Exercise and sport science review* (pp. 389-425). New York, NY: Macmillan.
- Wade, D. T. (2009). Goal setting in rehabilitation: An overview of what, why, and how. *Clinical Rehabilitation*, 23(4), 291-295.
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weinberg, R. S. et Gould, D. (1999). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Weinberg, R. S. et Gould, D. (2003). *Foundations of Sport and Exercise Psychology: Third Edition*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Whitmore, J. (1992). *The GROW model*. (http://www.southampton.ac.uk/assets/imported/transforms/content-block/UsefulDownloads_Download/59CB199C2A5841109BF2EA4EA98017B6/GROW-Model.pdf)
- Whitney, B. C., et Clayton, P. H. (2011). Chapter 8: Research on and through reflection in international service learning. Dans R. G. Bringle, J. A. Hatcher et S. G. Jones (Eds.), *International service learning: Conceptual frameworks and research* (pp. 145-191). Sterling, VA: Stylus Publishing, Inc.
- Young, C. Y. et Wright, J. V. (2001). Mentoring: The components for success. *Journal of Instructional Psychology*, 28(3), 202-206.
- Zachary, L. J. (2009). *The mentee's guide: Making mentoring work for you*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zachary, L. J. (2012). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships* (2nd Ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Zachary, L. J. et Fischler, L. A. (2009). *The mentee's guide: Making mentoring work for you*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Zerzan, J. T., Hess, R., Schur, E., Phillips, R. S. et Rigotti, N. (2009). Making the most of mentors: A guide for mentees. *Academic Medicine*, 84(1), 140-144.



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



Condition féminine
Canada

Status of Women
Canada

