

Avril 2017, Vol. 17, N° 2

L'espace d'apprentissage social au service des femmes entraîneures dans le sport universitaire

Par Rachael Bertram et Diane M. Culver

Introduction

Le terme « communauté de pratique » (*community of practice*) est apparu pour la première fois dans l'ouvrage *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, de Jean Lave et Etienne Wenger-Trayner. Ce dernier, une sommité mondiale dans le domaine de l'apprentissage social et des communautés de pratique, a plus tard écrit, dans l'ouvrage *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework* : « La création d'une communauté fait naître un espace social dans lequel les participants peuvent découvrir et développer un partenariat d'apprentissage [...] caractérisé par la fusion de l'apprentissage individuel et collectif ainsi que l'émergence de pratiques communes ».

Comme l'ont observé les chercheuses Diane Culver et Rachael Bertram, les retombées positives des communautés de pratique pour les entraîneurs et les organismes de sport sont nombreuses : plaisir, échanges, rapprochements, motivation, créativité, autant d'éléments essentiels à une carrière fructueuse en entraînement, le tout dans un cadre sécurisant. Or, dans les milieux sportifs universitaires, les communautés de pratique sont plutôt une réalité américaine. Comme rien n'indique que ces espaces d'apprentissage social n'auraient pas le même succès au Canada, le *Journal canadien des entraîneures* encourage fortement les services des sports des universités canadiennes à s'y intéresser et, nous l'espérons, à mettre en place des structures analogues. – Sheila Robertson, rédactrice en chef du *Journal*

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

Cet article est une synthèse d'une étude sur la valeur que des femmes entraîneures en milieu universitaire ont retirée de leur appartenance à un espace d'apprentissage social. Après avoir présenté le concept et les méthodes, nous illustrons comment les participantes ont été influencées par leur expérience. Enfin, nous formulons des recommandations à l'intention de ceux qui souhaitent soutenir les entraîneures dans leur pratique.

En 1972, lorsque l'amendement *Title IX* a été voté, il y avait 16 000 étudiantes-athlètes aux États-Unis; en 2012, elles étaient 180 000. En revanche, au cours de la même période, la proportion de femmes entraîneures à la barre d'équipes féminines est passée de 90 % à 42,9 %. La situation est aussi inquiétante au Canada : en 2011, les femmes n'occupaient déjà que 19 % des postes d'entraîneur-chef d'une équipe féminine dans Sport interuniversitaire canadien (SIC, aujourd'hui U Sports); en 2013, elles n'étaient plus que 17 %. Pendant ce temps, la proportion d'hommes à la tête d'une équipe féminine est passée de 66 % à 68 %, et celle d'hommes à la tête d'une équipe mixte, de 79 % à 82 %.

Des chercheurs attribuent ce recul entre autres à l'exclusion des femmes des réseaux sociaux, à un sous-investissement dans le capital social et à un manque de modèles et de mentors féminins. Ils ont observé chez les entraîneures des répercussions physiques et psychologiques dues à un sentiment d'aliénation et à la pression de dépasser les attentes et de se conformer à des normes organisationnelles. Ils constatent en outre un risque accru de discrimination.

Quant aux athlètes, les études démontrent que lorsqu'elles manquent de modèles féminins, elles ont tendance à se dévaloriser et à ne pas réaliser leurs aspirations professionnelles ou leur potentiel.

Afin de faciliter le recrutement de femmes entraîneuses et de soutenir celles-ci dans leurs fonctions, les chercheurs estiment que les organismes de sport devraient instaurer des programmes de mentorat, favoriser les rapprochements entre les entraîneuses débutantes et chevronnées et donner aux femmes l'occasion de se regrouper et de discuter entre elles de leurs expériences.

Le modèle de communauté de pratique offre toutes ces occasions de perfectionnement à la fois. Une communauté de pratique est un espace d'apprentissage social composé d'un groupe de personnes qui cultivent une passion commune ou éprouvent des problèmes similaires et échangent de façon continue afin d'approfondir leurs connaissances et leur expertise. Le fait d'appartenir à une communauté de pratique signifie bien plus que simplement participer aux activités d'un groupe. En étant actifs au sein de la communauté et en prenant conscience du rôle qu'ils ont à y jouer, les membres forment leur identité.

Notre étude, dont le cadre de référence est le concept de communauté de pratique, porte sur la perception qu'ont les femmes entraîneuses de l'influence de cet espace d'apprentissage social sur leur apprentissage et sur leur identité professionnelle. Nous avons choisi cinq communautés de pratique dans des universités américaines : trois d'entre elles se composent uniquement d'entraîneuses-chef et d'entraîneuses adjointes, une est formée de femmes entraîneuses et de personnel de soutien et la dernière regroupe des hommes et des femmes entraîneurs d'équipes féminines. De toutes ces personnes, nous avons interrogé cinq entraîneuses-chef, trois entraîneuses adjointes, deux administratrices, une coordonnatrice au développement des joueurs et une préparatrice physique. Toutes occupent un poste au sein d'un service des sports de la division 1 de la National Collegiate Athletic Association (NCAA) sauf une (division 3).

Lors des entrevues, nous avons cherché à relever les manifestations de valeur qui suivent :

- Valeur immédiate : Les bénéfices ressentis sur-le-champ, par exemple le fait de passer un bon moment ou de connaître l'opinion d'autres personnes à l'égard de ses pratiques d'entraînement;
- Valeur potentielle : Toute valeur acquise pouvant être utilisée ultérieurement, comme de nouvelles stratégies d'apprentissage qui pourront être transposées dans une situation future;
- Valeur concrète : Le fait de modifier ses pratiques, par exemple en adoptant une nouvelle stratégie d'entraînement, au contact de sa communauté;
- Valeur de réalisation : Le fait de recourir à de nouvelles stratégies ou de modifier des stratégies existantes, et que cela amène une amélioration des performances ou permette d'atteindre des objectifs;
- Valeur de questionnement : Le fait de revoir sa définition de la réussite ou ses objectifs d'apprentissage, par exemple en réévaluant ses indicateurs de réussite.

Nous avons d'abord cherché à trouver des manifestations de ces cinq types de valeurs, mais les propos concernant des thèmes différents n'ont pas nécessairement été écartés.

L'expérience des participantes

Les citations contenues dans la section qui suit illustrent la façon dont les entraîneuses tirent profit de leur appartenance à une communauté de pratique.

Toutes les entraîneuses ont indiqué avoir du plaisir lors des rencontres de leur communauté de pratique (valeur immédiate).

Heather a dit : « Je me suis beaucoup amusée. C'était un beau moment dans ma journée, qui m'a fait me sentir bien. Même si je ne suis pas intervenue et que je me suis contentée d'observer, je me suis sentie à l'aise. »

Lisa a remarqué que les rencontres rendaient les membres de bonne humeur. « Ils sont plus joyeux. Ils ont l'impression que quelqu'un se préoccupe de ce qui leur arrive. »

Les entraîneuses estiment que le fait d'appartenir à une communauté de pratique leur a permis de constater qu'elles n'étaient pas seules à avoir certains problèmes et que plusieurs de leurs consœurs éprouvaient des difficultés similaires.

Heather a affirmé : « J'ai compris que je n'étais pas seule. Nous avons passé une superbe année, mais nous avons également vu surgir de nombreuses difficultés. Je me sentais livrée à moi-même et j'avais l'impression d'être la seule à avoir des joueuses aux prises avec certains problèmes. Il y a toujours des imprévus, c'est certain, mais je me disais : "Mon dieu, pourquoi mon équipe est-elle si différente? Pourquoi est-ce que les autres équipes s'entendent si bien?" En prenant le temps de m'asseoir et de discuter avec les autres entraîneuses en terrain neutre, j'ai compris que je n'étais pas seule. »

Les entraîneuses estiment que leur communauté de pratique leur offre un lieu sûr, où elles peuvent discuter librement d'enjeux qu'elles seraient réticentes à aborder dans d'autres contextes, ce qui leur permet de se rapprocher et de tisser des liens. Krista croit que cela a une influence importante sur la motivation et la créativité des participantes.

« Je crois que le fait d'appartenir à une communauté d'entraîneuses qui partagent le même point de vue nous amène à être plus créatives, motivées et positives, devant la victoire comme devant la défaite. »

Plusieurs entraîneuses ont indiqué que leur communauté était un lieu d'échange de bonnes pratiques, d'idées, de renseignements et de stratégies, et que l'information partagée était généralement consignée et utilisée ultérieurement (valeur potentielle).

Marissa a indiqué : « Grâce à ma communauté de pratique, j'ai découvert de nouvelles méthodes, techniques et philosophies d'entraînement et de nouveaux points de vue. J'ai aussi appris à m'adapter aux différents types d'athlètes. Je me suis même frottée à d'autres disciplines que la mienne! »

Candice a déclaré : « Je n'ai jamais autant appris et mes nouvelles connaissances dépassent les bases de ma discipline. »

En découvrant leurs forces respectives, les membres en viennent à savoir qui consulter lorsqu'elles rencontrent un problème ou sont en quête d'un renseignement particulier, ce qui leur épargne d'avoir à faire des recherches. Elles améliorent également leur confiance en elles en échangeant des stratégies et des techniques d'entraînement et en obtenant l'assentiment de leurs pairs.

Candice a indiqué : « J'ai été rassurée en apprenant que des entraîneuses d'autres sports avaient les mêmes pratiques que moi. Cela m'a convaincu que je fais les bonnes choses. »

Tous les groupes représentés ont indiqué que leur communauté de pratique bénéficiait de la reconnaissance de l'université et des entraîneurs masculins.

Krista a dit : « En tant que groupe, nous avons développé une meilleure relation [avec le directeur des sports]. Il est beaucoup plus au courant de nos difficultés et il est plus facile pour lui de comprendre le contexte dans lequel nous évoluons. Il communique avec nous assez régulièrement. [...] Des entraîneurs masculins ont même pris contact avec nous : ils voient que nous avons de bonnes idées et désirent participer à nos rencontres. »

Les entraîneuses ont constaté qu'une certaine culture s'était instaurée entre elles.

Selon Lisa : « Notre communauté ne se résume pas à une ou deux relations : elle a permis la création d'une véritable culture, qui de toute évidence, est positive. »

Toutes les entraîneuses ont dit avoir modifié leurs pratiques professionnelles (valeur concrète). Elles ont apporté des changements à leur travail et adopté certaines des techniques, idées et bonnes pratiques abordées lors et en dehors des rencontres du groupe. Plusieurs ont par la suite constaté que leurs résultats s'étaient améliorés (valeur de réalisation).

D'après Heather : « Nous sommes devenues de meilleures entraîneuses et de meilleures personnes. Nous en tirons vraiment des bénéfices. »

Lisa a indiqué qu'elle était en mesure de résoudre des problèmes d'organisation beaucoup plus rapidement.

Candice a déclaré : « J'ai beaucoup plus de patience, vraiment beaucoup plus de patience. La communication s'est également beaucoup améliorée. Je communique aujourd'hui deux fois mieux avec le personnel et les athlètes. »

Certaines entraîneuses ne peuvent dire précisément en quoi leurs résultats se sont améliorés, mais elles savent que ceux-ci sont meilleurs.

Marissa a dit : « Ça [la communauté de pratique] m'a permis d'améliorer des aspects de mon travail auxquels je n'avais même jamais pensé. Nous avons abordé tellement de sujets ! »

Après avoir mis en œuvre de nouvelles stratégies ou modifié les existantes et constaté des améliorations, les entraîneuses ont pu évaluer ou réévaluer leur perception du développement des athlètes et de leur développement personnel (valeur de questionnement). D'abord et avant tout, elles ont compris l'importance des interactions sociales comme vecteur d'apprentissage. Elles ont également pris conscience des facteurs qui influencent le développement de l'athlète au niveau universitaire ou ont amélioré leurs connaissances à cet égard. Par exemple, elles ont compris que même si leur service se concentrait avant tout sur la victoire, elles ne devaient pas perdre de vue, tout au long de la saison, les autres aspects du développement de leur équipe. Les entraîneuses ont en outre reconsidéré la place occupée par le développement personnel dans leur pratique professionnelle.

Candice a affirmé : « Il est venu un moment où je n'avais plus jamais de fins de semaine de congé. Si les autres entraîneurs avaient de nouvelles recrues, je les rencontrais. J'ai compris que je devais trouver une façon de rétablir un certain équilibre tout en continuant à donner un coup de main. [...] Apprendre de cette façon a beaucoup gagné en importance pour moi. Cela compte à 100 %, alors que ça ne me préoccupait pas vraiment avant ».

De toute évidence, les entraîneuses ont aussi vu leur identité se transformer au contact de leur communauté de pratique. Elles ont notamment pris conscience que leur métier leur permettait également d'avoir une famille. Par exemple, l'une des participantes a dit que le fait de côtoyer des entraîneuses qui avaient des enfants lui avait fait comprendre qu'il était possible de faire ce métier et d'être mère, et l'avait convaincu qu'elle pouvait en faire autant.

Recommandations pour la constitution d'une communauté de pratique de femmes entraîneuses

1. **Faire connaître les avantages des communautés de pratique et inciter les entraîneuses à en constituer une.** Notre étude démontre que les administrateurs et les entraîneurs qui connaissent les avantages des communautés de pratique peuvent les transposer dans leur université. L'idéal, cependant, est que les personnes responsables du développement des entraîneurs constituent le groupe, car cette étape ne devrait pas être laissée au hasard.
2. **Veiller à ce qu'il y ait des leaders ou des facilitateurs au sein du groupe.** Toutes les communautés examinées comptent au moins un facilitateur, qui est à l'origine de la création du groupe et qui incite ses membres à y jouer un rôle actif. Les études démontrent que la présence d'un facilitateur est essentielle à la réussite d'une communauté de pratique, et que les résultats sont encore meilleurs si celui-ci est un membre actif de la communauté et non seulement son initiateur. Dans les communautés étudiées, les rencontres peuvent être animées toujours par le même facilitateur ou professionnel de l'entraînement, ou

encore par une personne différente chaque fois en fonction du thème abordé. Pour la plupart des rencontres, le ou les facilitateurs communiquent d'avance le thème aux participants et leur demandent de préparer des exemples de bonnes pratiques ou de problèmes à propos de la question discutée. Le facilitateur prépare également ses interventions et anime la discussion.

3. **Inciter les membres à jouer différents rôles au sein de la communauté.** Les membres d'une communauté peuvent jouer différents rôles afin de favoriser son efficacité et sa réussite. Parmi ceux-ci, notons le gardien de la communauté, qui veille à ce que tous les membres soient en mesure de participer pleinement aux échanges, l'ami critique, qui réfléchit à ce qui fonctionne bien ou moins bien et le secrétaire, qui constitue les archives du groupe. Dans les communautés observées, l'un des membres fait généralement office de secrétaire et veille à conserver et à distribuer les documents aux autres membres. Ainsi, ceux-ci savent à qui s'adresser s'ils désirent avoir accès à une ressource ou en partager une. Ces trois rôles ne sont que des exemples : il revient à chaque communauté de créer une structure qui saura répondre aux besoins de ses membres et des autres intervenants.
4. **Obtenir le soutien des différents intervenants.** Les communautés étudiées ont toutes réussi, d'une façon ou d'une autre, à obtenir le soutien de l'administration de leur université. Ce soutien se traduit de différentes façons : des relations formelles, le prêt d'une salle, des dons en nourriture pour un goûter ou un repas lors d'une réunion ou encore l'octroi de fonds pour le développement professionnel et l'apprentissage des membres ou la participation à un congrès annuel d'entraîneurs.
5. **Aider les membres à prendre conscience de la valeur qu'ils génèrent.** Nous avons découvert que les entraîneuses qui connaissent la valeur qu'elles retirent de leur appartenance à une communauté de pratique sont davantage engagées et motivées à participer et à contribuer à ses activités. Le fait de réfléchir à cette valeur permet aux membres de saisir l'ampleur de celle-ci et des retombées complexes de leur appartenance, ce qui peut en outre les inciter à s'engager davantage et à long terme.

Conclusion

Notre objectif était de présenter les résultats d'une étude visant à connaître la valeur retirée par des femmes entraîneuses en milieu universitaire de leur appartenance à un espace d'apprentissage social. Nous avons découvert que ces femmes retirent une valeur considérable de leur appartenance à une communauté de pratique et que cette valeur serait difficilement reproductible dans un autre contexte. L'une de principales conclusions de l'étude est que les entraîneuses ont pu effectuer des rapprochements et tisser des liens avec d'autres entraîneuses et que cela leur a permis d'acquérir de nouvelles connaissances qui se sont ajoutées à celles qu'elles possédaient déjà. Les chercheuses ont constaté que l'une des limites rencontrées par les entraîneuses, aussi bien au Canada qu'aux États-Unis, est le manque d'accès à des pairs et à des mentors expérimentés. Le fait d'être membre d'une communauté de pratique permet d'avoir à la fois accès à des pairs et à un mentor et de tisser des liens durables avec les autres membres. Les participantes ont également dit avoir modifié leurs méthodes d'entraînement et changé de perception à l'égard de leurs besoins d'apprentissage, qui s'articulent désormais davantage autour de leurs interactions sociales avec leur communauté de pratique.

Notre étude ne porte que sur des entraîneuses américaines, mais selon des chercheurs, les entraîneuses canadiennes seraient également aux prises avec des problèmes sérieux, notamment le manque de possibilités de mentorat et de modèles féminins et un accès difficile à de l'information. L'étude démontre que les communautés de pratique aident les entraîneuses à trouver des mentors et des modèles et leur permettent d'accéder plus facilement à de l'information importante et pertinente. Par conséquent, nous estimons que les communautés de pratique et autres espaces d'apprentissage social pourraient et devraient être vues au Canada comme un modèle permettant de soutenir les femmes entraîneuses dans leur mandat et dans l'avancement de leur carrière.

Les auteures

Diane M. Culver (Ph. D.) est professeure agrégée de l'École des sciences de l'activité physique à la Faculté des sciences de la santé de l'Université d'Ottawa. Ses champs de spécialité sont l'entraînement et la

formation des entraîneurs, la théorie de l'apprentissage social et les méthodes de recherche qualitative. Ses recherches ont notamment été publiées dans *The Sport Psychologist*, *Journal of Applied Sport Psychology and Qualitative Research in Sport* et *Exercise and Health*. Elle est également membre du comité de rédaction du *Journal canadien des entraîneures* et réviseure pour plusieurs publications. Diane M. Culver a notamment été entraîneure pour les équipes nationales de ski alpin du Canada et de la Nouvelle-Zélande. Elle est également consultante auprès d'athlètes, d'entraîneurs et d'organismes de sport.

Rachael Bertram a récemment défendu sa thèse de doctorat à la Faculté des sciences de la santé de l'Université d'Ottawa. Elle est titulaire d'une maîtrise en psychologie du sport et a plusieurs années d'expérience dans le monde sportif en tant qu'athlète, entraîneure et chercheuse. Elle est consultante auprès d'organismes et d'entreprises en matière de création de programmes de développement et de supervision des entraîneurs et a publié plusieurs articles à propos de l'apprentissage social.

Références disponibles sur demande