

© 2016 Association canadienne des entraîneurs, ISSN 1496-1542
Janvier 2016, Vol. 16, N° 1

L'avancement des entraîneures : du mentorat au parrainage

Le mentorat a été un sujet de préoccupation mentionné à maintes reprises lors de la conférence « Conversation 2015 – Femmes et Sport » qui a eu lieu à Québec, en juin.

Dans cet article, les auteures, Gretchen Kerr et Jenessa Banwell, décortiquent les programmes de mentorat existants et parviennent à la conclusion que, bien que leur intention et (souvent) leurs résultats soient louables, ces programmes n'ont pas permis de régler le perpétuel et troublant problème du déclin du nombre d'entraîneures au Canada et aussi ailleurs dans le monde. Bien que le mentorat puisse constituer une occasion de développement appropriée à prendre en considération, une autre approche est nécessaire pour faire progresser les femmes aux plus hauts échelons du monde de l'entraînement. Les auteures plaident de manière convaincante en faveur du parrainage qui, par définition, va au-delà du mentorat traditionnel et assure une « relation professionnelle plus influente et plus particulière ».

Le *Journal* reconnaît que cet article est le fruit d'un projet conjoint entre l'Association canadienne des entraîneurs et l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique qui a été subventionné par Condition féminine Canada. Nous remercions les partenaires d'avoir autorisé la publication de cet article important et d'actualité. Nous espérons que le débat se poursuivra. – Sheila Robertson, rédactrice en chef du *Journal*

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

Journal canadien des entraîneures

En ligne

Janvier 2016, Vol. 16, N° 1

L'avancement des entraîneures : du mentorat au parrainage

Par Gretchen Kerr et Jenessa Banwell

Pourquoi les entraîneures sont-elles si peu nombreuses? Cette question a constamment été posée au Canada et ailleurs dans le monde au cours des 50 dernières années et, malgré un corpus de recherches de plus en plus imposant sur ce sujet, la proportion d'entraîneures par rapport au nombre d'entraîneurs de sexe masculin demeure faible et est, selon certaines personnes, en recul.

Grâce au leadership du gouvernement du Canada, de Sport interuniversitaire canadien (SIC) et de leaders dans le milieu du sport au Canada, comme l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFA) et l'Association canadienne des entraîneurs (ACE), des occasions de mentorat ont été créées spécifiquement pour offrir à des entraîneures prometteuses de la relève du soutien pour leur carrière.

Par exemple, le Programme d'apprenties entraîneures de l'Association canadienne du sport collégial (ACSC) est offert depuis 2004 au niveau universitaire. Ce programme a été créé pour « identifier et soutenir les étudiantes athlètes obtenant leur diplôme qui manifestent le désir et possèdent les habiletés nécessaires pour devenir entraîneures en leur offrant des occasions de partager l'expérience de l'entraînement dans les championnats canadiens de l'ACSC ». Depuis sa création, ce programme a offert du soutien à plus de 150 apprenties entraîneures et plus de 60 p. 100 de ces femmes ont continué à entraîner. Dans le même ordre d'idées, au début des années 2000, l'ACE a élaboré et mis en œuvre le

Programme d'apprentissage en entraînement d'une équipe nationale (PAEEN) et le Programme d'apprentissage aux Jeux du Canada (PAJC). Ces deux programmes ont été créés pour donner à des entraîneuses canadiennes la chance de travailler aux côtés d'un(e) entraîneur(e) mentor(e) désigné(e) et de se préparer en vue de compétitions sportives de niveaux national et international, comme les Jeux du Canada et les Jeux olympiques, et d'y participer. Une analyse des résultats du PAEEN permet d'établir que, depuis la création de ce programme, plus de 50 femmes ont accompagné et entraîné leur équipe nationale lors de compétitions internationales importantes.

Le mentorat de femmes dans un but de développement de carrière a été mis en lumière et a fait l'objet d'un grand nombre de recherches dans des domaines autres que celui du sport. Des secteurs comme ceux des affaires, des soins de santé, y compris ceux de la médecine, des soins infirmiers et de la pharmacie, et de l'enseignement (supérieur) ont eu recours au mentorat, avec divers degrés de succès, pour développer et soutenir des femmes prometteuses. Les exemples de recours au mentorat dans des domaines autres que celui du sport peuvent et vont être mis à contribution pour faire ressortir l'utilisation potentielle et les effets possibles associés au mentorat pour corriger le manque d'entraîneuses au Canada.

Le mentorat

Le mentorat peut être considéré comme une « relation dans laquelle une personne qui possède une expérience, des connaissances, des compétences ou un savoir d'importance offre des conseils, des informations, un encadrement, de l'aide ou une occasion à une autre personne dans le but de contribuer au perfectionnement professionnel de cette dernière ». Plusieurs programmes de mentorat reposent sur deux rôles distincts associés au mentorat : le soutien au développement de carrière et le soutien psychologique. Le soutien au développement de carrière consiste à offrir à la personne mentorée des occasions d'épanouissement professionnel. Ce soutien est rendu possible grâce à l'ancienneté, à l'expérience et à l'influence au sein de l'organisation de la mentore ou du mentor, atouts qui sont mis à contribution pour aider la personne mentorée à se familiariser avec les rouages d'une organisation. Quant au soutien psychologique, il vise à améliorer le sentiment de compétence de la personne mentorée, l'image qu'elle a d'elle-même et l'estime qu'elle porte à elle-même grâce au leadership, aux conseils et à l'amitié de la mentore ou du mentor.

Le succès de programmes de mentorat pour les femmes dans le domaine de la médecine, par exemple, a été associé au respect des choix professionnels des dites femmes, à la productivité en recherche ainsi qu'au bien-être et à la satisfaction professionnelle en général. Des recherches sur le perfectionnement du corps professoral indiquent que le recours au mentorat a généré un sentiment accru de soutien et de préparation pour une éventuelle promotion ou permanence. Dans le monde des affaires, les femmes n'occupent que trois pour cent des postes de haute direction dans les plus grandes organisations au monde. Par conséquent, le mentorat a été utilisé pour briser le « plafond de verre » et aider les femmes à gravir les échelons hiérarchiques dans les entreprises.

Compte tenu de tous les efforts qui ont été déployés pour soutenir les femmes prometteuses et les faire progresser dans les hiérarchies à l'aide de programmes de mentorat, certains individus en sont venus à se demander : « si les femmes bénéficient à ce point de mentorat, pourquoi n'accèdent-elles pas aux postes [de direction] les plus élevés? » Par ailleurs, le mentorat est essentiel au perfectionnement mais il n'est pas suffisant pour faire progresser les femmes vers les échelons les plus élevés. En fait, des recherches ont conclu à la nécessité d'une « relation professionnelle plus influente et plus particulière : le parrainage ».

Les arguments en faveur du parrainage

Des travaux de recherche ont démontré que même si elles bénéficient du mentorat, les femmes n'obtiennent pas de promotions. Par exemple, une étude réalisée en 2008 par Catalyst concernant plus de 4 000 employés et employées prometteurs a établi que davantage de femmes que d'hommes avaient des mentores ou mentors mais que ces femmes avaient moins de chances de faire progresser leur carrière, en partie parce qu'elles n'étaient pas parrainées aussi activement que les hommes. Certaines personnes font valoir que le parrainage est l'élément manquant à l'avancement des femmes et qu'il constitue une stratégie qui semble porter ses fruits dans le milieu des affaires.

Bien qu'une mentore ou un mentor puisse également être un individu-parrain, le rôle qu'occupe ce dernier

est plus vaste que le rôle traditionnellement joué par une mentore ou un mentor. Le parrainage est le « soutien public de la part d'une personne influente et puissante en faveur de l'avancement et de la promotion d'une personne chez qui elle perçoit un talent ou un potentiel de leadership inexploité ou non reconnu ».

Par exemple, des entrevues d'une heure avec 93 cadres supérieurs et employés et employées à rendement élevé de six des plus importantes organisations au monde ont été réalisées dans le cadre d'une étude menée en 2011 par Catalyst. Selon ces cadres, le parrainage a été un élément déterminant pour préparer les dauphins à la complexité des nouvelles fonctions ou affectations, pour relever les défis uniques auxquels les cadres font face, pour déterminer où, quand et comment faire des contributions stratégiques et pour atténuer les risques perçus. Ces cadres ont également dit que le parrainage a été important dans l'avancement des employés et employées à rendement élevé. Quant aux employés et employées à rendement élevé, le parrainage leur a permis de prendre conscience de la valeur ajoutée des propositions des parrains pour leur carrière, d'acquérir des compétences qui ont contribué à leur avancement et d'accroître leur visibilité au sein de leur organisation. En ce qui concerne plus particulièrement les employées à rendement élevé, le parrainage a été considéré comme un moyen d'abattre des obstacles contre lesquels elles butent encore lorsqu'elles tentent d'atteindre les plus hauts échelons organisationnels en nombre important.

Le programme *Women on Board*, qui associe des femmes talentueuses à l'avenir prometteur et des présidents de conseils d'administration et des chefs de direction de premier plan de grandes entreprises canadiennes, est un exemple d'initiative de parrainage visant les femmes au Canada. Cette initiative a pour objectif d'accroître le nombre de femmes prêtes à occuper des postes de direction dans de grandes sociétés et organisations privées et publiques. Jusqu'à présent, 98 femmes ont participé à *Women on Board*, et plus de 40 p. 100 des anciennes participantes à ce programme ont été nommées au sein de conseils d'administration de sociétés au Canada et aux États-Unis.

Le parrainage est considéré comme étant axé sur l'avancement et basé sur le pouvoir, et d'aucuns estiment qu'il permet de donner des chances égales aux femmes. Le Tableau 1 présente les différences entre les rôles joués par les mentor(e)s et les parrains.

Tableau 1 : La différence entre les mentor(e)s et les parrains

Mentor(e)s	Parrains
✓ Peuvent appartenir à n'importe quel échelon hiérarchique	✓ Doivent être des cadres supérieurs ou des dirigeants influents
✓ Donnent du soutien affectif, des commentaires sur la manière de s'améliorer et d'autres conseils	✓ Présentent leurs dauphins à d'autres cadres qui pourraient les aider dans leur carrière
✓ Sont des modèles	✓ Veillent à ce que leurs dauphins soient pris en considération pour des occasions prometteuses ou des affectations stimulantes
✓ Aident les mentoré(e)s à connaître les rouages internes de l'entreprise ou de l'organisation	✓ Protègent leurs dauphins des images négatives ou des relations dommageables avec des cadres supérieurs
✓ Cherchent à améliorer le sentiment de compétence et l'estime de soi des mentoré(e)s	✓ Luttent pour que leurs dauphins soient promus
✓ Se concentrent sur l'épanouissement personnel et le perfectionnement professionnel des mentoré(e)s	

(Ibarra, Carter et Silva, 2010)

Faire progresser le mentorat et le parrainage dans l'intérêt des entraîneures

Pour accroître le nombre d'entraîneures, il faut que les femmes puissent non seulement jouir de soutien et se perfectionner au fil de leur carrière (mentorat), mais aussi progresser activement dans l'ensemble du

réseau (parrainage).

Étant donné que les entraîneurs sont surreprésentés par rapport aux entraîneuses – dans une proportion d'environ trois hommes pour une femme – dans presque toutes les facettes du sport et que cette surreprésentation est encore plus importante en ce qui concerne les postes en entraînement aux échelons les plus élevés, les occasions de parrainage entre deux personnes de sexe opposé et l'accès à plusieurs parrains pour chaque entraîneuse sont des éléments essentiels. Plus concrètement, il est important de favoriser les occasions de parrainage entre des entraîneuses et des homologues de sexe masculin qui occupent un poste leur conférant du pouvoir et de l'influence pour qu'elles soient en mesure de promouvoir l'avancement des entraîneuses et de lutter en faveur de cette cause. Par ailleurs, bien que la pratique habituelle consiste à jumeler des employés ou employées à rendement élevé et des parrains désignés à l'interne, le recrutement d'un parrain à l'externe peut s'avérer nécessaire s'il y a un manque de parrains adéquats au sein d'un organisme de sport.

La nomination de parrains officiels pour les entraîneuses est aussi un élément d'importance. Dans une étude réalisée par Catalyst en 2008, les femmes qui avaient trouvé un parrain dans le cadre d'un programme officiel avaient obtenu davantage de promotions que celles qui en avaient trouvé un par elles-mêmes. Cet aspect est également important parce que des femmes disent qu'elles ont été aux prises avec des difficultés pour avoir accès à des mentors ou mentores ou à des parrains et qu'elles ignorent comment établir de manière proactive des relations de parrainage. Par conséquent, des jumelages entraîneuses/parrains réfléchis, officiels et bien pesés sont indispensables pour soutenir l'avancement professionnel des entraîneuses.

L'étape à laquelle une entraîneuse se trouve dans son développement est aussi un élément d'une grande importance à prendre en considération pour que le parrainage ait une influence positive optimale sur son parcours de carrière. Étant donné que plusieurs entraîneuses sont d'anciennes athlètes et que les athlètes universitaires ne sont généralement pas attirées par une carrière d'entraîneuse à moins qu'une occasion ne s'offre à elles, nous recommandons que les occasions de parrainage ciblent les entraîneuses jeunes, débutantes et prometteuses. Le parrainage pourrait ainsi donner aux jeunes entraîneuses l'occasion de poursuivre une carrière d'entraîneuse avant qu'elles ne décident de réorienter leur parcours professionnel.

Pour que le parrainage soit profitable aux femmes dans le monde de l'entraînement, les entraîneuses prometteuses pourraient recevoir du soutien pour affronter les obstacles auxquels se heurtent le plus fréquemment les femmes au cours de leur carrière d'entraîneuse, du soutien au développement de carrière, comme la transmission de connaissances tactiques et techniques propres à leur sport, du soutien psychologique et, surtout, de l'avancement dans leur carrière d'entraîneuse.

Conclusion

Le manque d'entraîneuses partout au Canada et à l'échelle de la planète ainsi que la difficulté à garder les quelques entraîneuses actives dans le milieu du sport sont à l'origine de vives inquiétudes depuis plusieurs années. Pour que le sort des entraîneuses puisse s'améliorer, ces femmes ont besoin du soutien actif d'une personne qui est bien positionnée dans un organisme de sport, qui jouit d'une grande influence sur les processus de prise de décisions ou sur les structures et qui appuie, protège et défend leur avancement professionnel. Ce n'est qu'alors que les entraîneuses pourront progresser vers un nouvel avenir.

Des références sont disponibles sur demande

À propos des auteurs

Titulaire d'une maîtrise en sciences, Jenessa Banwell est une étudiante au doctorat à la Faculté de kinésiologie et d'éducation physique de l'Université de Toronto qui fait des études sur les entraîneuses. Puisant dans sa riche expérience à titre d'athlète de compétition et d'entraîneuse, Jenessa s'intéresse à l'étude des effets des programmes de mentorat et de parrainage destinés aux entraîneuses.

Gretchen Kerr, Ph. D., est une professeure ainsi que la doyenne intérimaire de la Faculté de kinésiologie et d'éducation physique de l'Université de Toronto. Elle est l'auteure d'un grand nombre de textes concernant

la protection des jeunes dans le sport et sur l'étude de l'avancement des femmes dans le monde de l'entraînement.