



LA SENTINELLE MENTORALE 2026

Pour témoigner de l'évolution des pratiques mentores au Québec et dans le monde



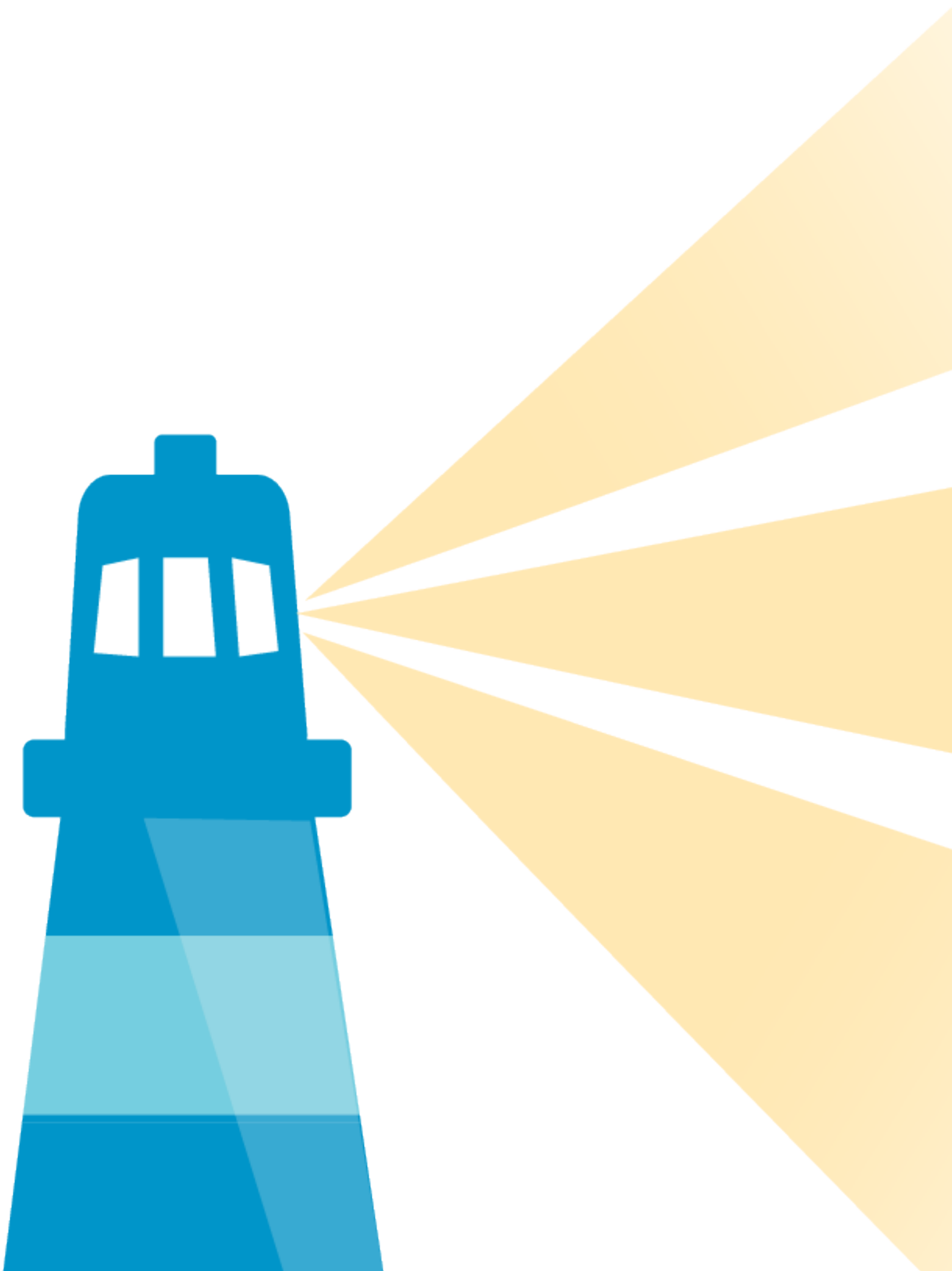
Choisir sa destinée – Aro

Une publication du comité **Veille et Recherche** de Mentorat Québec à l'occasion du Mois du mentorat 2026



Mois du
Mentorat
Janvier 2026







Mois du
Mentorat
Janvier 2026

Transmission
et Connexion

LA SENTINELLE MENTORALE 2026

Une production du comité Veille et Recherche




 Mois du
Mentorat
Janvier 2026

La Sentinelle mentorale 2026

Co-rédacteurs en chef

Yvon Chouinard

Me Chantal Desjardins

Révision linguistique des textes

Un très grand merci à Hélène Baril

Design et mise en page

Flavie Legendre-Courville

Photographies et illustrations complémentaires

Depositphotos et Freepik

Impression

Beam Communications

La version imprimée de La Sentinelle mentorale 2026 contient seulement du papier que la Forest Stewardship Council™ atteste comme étant fabriqué à partir de fibres provenant de forêts gérées de façon responsable.



La marque de la gestion
forestière responsable

FSC® C009908

Comité Veille et Recherche 2025-2026

Rayane Zahal, responsable

Yvon Chouinard

Juliette De Neef

Chantal Desjardins

Céline Escalé (France)

Soumaya Meddeb

Carole St-Pierre

Joël Thibert

Mois du mentorat 2026

Comité de pilotage

Sébastien Héroux, *responsable*

Yvon Chouinard

Charlotte Durocher

Régine Jeudy

Andrée Mantha

Valérie Danger, *coordonnatrice*

Jennifer Petrela, *directrice générale de
Mentorat Québec*

Membres honoraires de Mentorat Québec

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

Renée Houde, Ph. D.

Pour joindre Mentorat Québec

info@mentoratquebec.org

Dépôt légal : Bibliothèque nationale et Archives nationales du Québec

Janvier 2026, Montréal, Québec

MERCI À NOS PARTENAIRES DU MOIS DU MENTORAT 2026

HÔTE DU FORUM



PRÉSENTATEUR



COLLABORATEURS



SUPPORTEURS



ALLIÉS



Mission de La Sentinelle mentorale

La mission de *La Sentinelle mentorale* est de publier en langue française des articles faciles d'accès qui permettent d'améliorer les connaissances et les pratiques en mentorat.

Pilotée par le comité Veille et Recherche de Mentorat Québec, *La Sentinelle mentorale* souhaite refléter l'évolution des pratiques mentorales observées dans l'univers du mentorat tant au Québec qu'ailleurs.

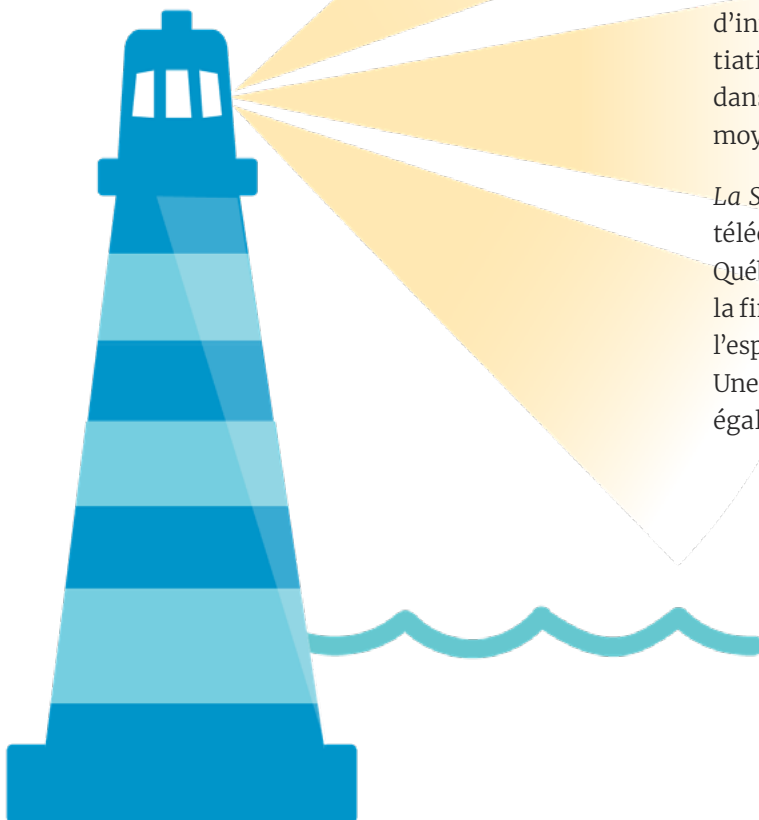
Ce rôle de « sentinelle » se compare à celui d'un « phare » qui éclaire le monde en communiquant des résultats de recherches sur le mentorat ainsi qu'en faisant connaître des expériences vécues sur le terrain dans tous les types de milieux où le mentorat a pris racine. *La Sentinelle mentorale* n'est pas une revue scientifique, mais ses auteurs et autrices ont le loisir de puiser largement dans le bassin très riche de recherches sur le mentorat publiées dans le monde entier.

Nous avons comme ambition de faire connaître les expériences mentorales probantes vécues dans divers milieux, de proposer des réflexions concernant l'apport du mentorat dans la société, de présenter des pratiques innovantes, des outils pour les praticiens ainsi que des sujets pouvant inspirer les pratiques mentorales, en plus de publier des entrevues avec des experts et expertes en mentorat.

Tous les auteurs et toutes les autrices rédigent les articles bénévolement. Les manuscrits sont soumis à une révision générale éditoriale et linguistique, mais ne sont pas révisés par un comité formel de lecture avant publication. Toutefois, le comité éditorial de *La Sentinelle mentorale* accompagne les auteurs et les autrices dans la rédaction de leur article en leur fournissant des lignes directrices, tant pour le contenu que pour la structure du texte.

Avec *La Sentinelle mentorale*, Mentorat Québec poursuit ses efforts en vue de fournir aux individus et aux organisations des contenus utiles et pertinents afin de leur permettre d'intégrer de nouvelles connaissances et de nouvelles initiatives sur les façons d'utiliser le mentorat à bon escient dans la réalité de tous les jours, que ce soit dans les petites, moyennes ou grandes organisations.

La Sentinelle mentorale est accessible gratuitement pour téléchargement en format PDF sur le site web de Mentorat Québec durant tout le Mois du mentorat en janvier et jusqu'à la fin de février. La publication est ensuite transférée dans l'espace réservé aux membres sur le site de Mentorat Québec. Une version imprimée en nombre limité d'exemplaires est également produite.



ARO

Choisir sa destinée (2022)

Acrylique sur toile (40 po x 40 po)

Pour illustrer la page couverture de La Sentinelle mentorale 2026, nous avons fait appel à Caroline Bergeron, de la région de Québec, une artiste entrepreneure et mentore qui nous a proposé sa toile *Choisir sa destinée*. Née en 1975, elle est connue sous son nom d'artiste ARO qui représente, outre le diminutif de son prénom, trois mots qui l'ont toujours inspirée : authenticité, romantisme et originalité.

Diplômée en administration, marketing et gestion, elle a évolué durant plusieurs années comme entrepreneure propriétaire dans le secteur de la restauration. Mais en 2017, elle participe à un atelier sur la création qui a l'effet d'une révélation et elle décide alors de changer d'orientation professionnelle pour se consacrer à l'art. Ses œuvres abstraites contemporaines sont symboliques, vibrantes et colorées. Chaque œuvre a sa propre histoire, écrite d'ailleurs au dos de la toile.

À partir de 2017, elle participe à des expositions collectives qui la poussent, très tôt dans sa carrière d'artiste, à exposer non seulement au Canada, mais sur les cinq continents, ses œuvres étant présentées en particulier au Carrousel du Louvre à Paris et à la Saphira & Ventura Gallery de New York. ARO a également présenté des expositions solos déterminantes, notamment *La Somme de mes rencontres* (2018), *ParÊtre* (2019), *Le temps nous appartient* (2021), *Non-Négociable* (2023), *ADN* (2024) et *Réflexion* (2025).



ARO a fait l'objet de plusieurs articles, critiques et publications dans des livres et des revues spécialisées, ainsi que de nombreuses apparitions à la télévision. Très sensible aux influences que les autres peuvent avoir sur nous-mêmes, ARO a publié un ouvrage intitulé *La somme de mes rencontres* dans lequel elle partage ses réflexions sur l'impact de nos rencontres sur notre vie.

Toujours animée par l'esprit entrepreneurial, elle agit comme mentore pour accompagner les entrepreneures et entrepreneurs dans leur réussite dans le cadre du programme de mentorat d'affaires SAGE de la région de Québec.

Courriel : info@aroartiste.com

Site web : <https://www.aroartiste.com/>

Chaîne vidéo d'ARO

https://www.facebook.com/aroartiste/?locale=fr_CA

<https://www.instagram.com/aroartiste/>

<https://www.linkedin.com/company/aro-artiste/?originalSubdomain=ca>

Table des matières

→ Cliquez sur le sujet de l'article pour y accéder directement

11 Introduction

Le mentorat : un phare dans l'incertitude
Carole St-Pierre, présidente de Mentorat Québec

12 Préface

Le mentorat comme levier d'une société apprenante
*Marie Grégoire, présidente-directrice générale
- BAnQ*

14 L'IA peut-elle être un bon mentor?

Une réflexion sur les limites et les opportunités
Catherine Légaré, Ph. D.

20 Mentorat et coaching : au cœur de la vie organisationnelle du SPVM

L'humain, d'abord!
Entrevue avec Fady Dagher, directeur du SPVM

30 La qualité en mentorat: leçons tirées du mentorat jeunesse

*Véronique Church-Duplessis Ph. D. et
Ben Dantzer Ph. D.*

38 L'Accélérateur mentorat de Mentorat Québec.

Six ans pour propulser le mentorat inclusif

39 Prix Mentorat en lumière 2025

Mentorat Québec met en valeur trois organisations

44 Les images qui nourrissent les relations mentales

Analogies, comparaisons, métaphores et aphorismes
Yvon Chouinard

56 Comment dire « MERCI ! » aux mentor·e·s

Reconnaître leur engagement et leur contribution
Alissa Lauriault et Jennifer Petrela

64 Souldia: le mentor des rappeurs

Le Grand frère qui veille sur les autres
Yvon Chouinard

- | | |
|--|---|
| <p>70 Déboulonner les idées reçues pour mentorer les adolescent·e·s – Voyage dans le cerveau des jeunes</p> <p>Chantal Desjardins</p> | <p>118 L'humour, catalyseur de relations mentorales épanouies</p> <p>Une sérieuse habileté de communication
Nancy Bouffard</p> |
| <p>78 Les balados de Mentorat Québec</p> <p>Liste complète</p> | <p>122 Fixer les objectifs de mentorat plus intelligemment</p> <p>De nouvelles recherches éclairantes.
Jean E. Rhodes</p> |
| <p>80 France Mentor : perspective sur le concept de mentorat professionnel</p> <p>Entrevue avec Marie-Josèphe Baud, présidente de France Mentor</p> | <p>126 L'intelligence contextuelle : une compétence de mentorat</p> <p>Yvon Chouinard</p> |
| <p>88 Émilie Bibeau: faire œuvre de transmission</p> <p>Réflexions sur les valeurs humaines et sociales.</p> | <p>130 INFO-CAPSULES MENTORAT – Outils de bonnes pratiques</p> <p>Cinq écueils des relations mentorales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faux départ ou manque de rigueur pour la tenue des rencontres ▪ Préparation inadéquate des mentor·e·s et des mentoré·e·s ▪ Jumelage inadapté ou impression d'un mauvais jumelage ▪ Manque d'équilibre entre soutien et autonomie ▪ Stagnation de la relation mentorale |
| <p>98 Mentorat interculturel réciproque</p> <p>Vecteur d'enrichissement et de renforcement mutuel entre femmes entrepreneures
Kerstin Kuyken</p> | <p>136 Liste des articles publiés entre 2019 et 2025 dans la <i>Trousse mentorale</i> (2019-2023) et <i>La Sentinelle mentorale</i> (2024-2025)</p> |
| <p>107 Le Circuit PME de Mentorat Québec</p> <p>Faites vivre le mentorat dans votre PME</p> | <p>141 Politique de reproduction des articles et droits d'auteur</p> |
| <p>108 Devenir professeur·e : l'importance de l'accompagnement</p> <p>L'expérience d'insertion professionnelle à Polytechnique Montréal -Témoignage d'un conseiller pédagogique
François Rivest</p> | |

Conseil d'administration 2025-2026



Carole St-Pierre, EMBA, T.M.

Présidente

Chef de la formation réglementaire – Héma-Québec



Marie-Andrée Lévesque

Vice-présidente

Présidente – Caméléon RH



Marie-Laurence Hart-Rivard, CPA

Trésorière

Directrice Finance – Les Eaux Naya



Johanne Bohn

Administratrice

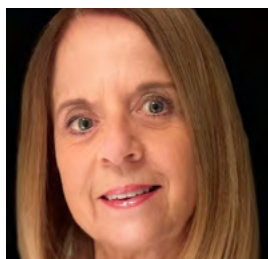
Directrice, Développement organisationnel – Pomerleau



Nancy Bouffard

Administratrice

Vice-présidente – Exponentiel



Francine Fontaine, FCPA, ASC

Administratrice

Administratrice de sociétés



Marie-Ève Girard

Administratrice

Directrice, Services et Formation – Ordre des CRHA



Sébastien Héroux

Administrateur

Directeur des ressources humaines – Ordre des infirmières et infirmiers du Québec



Régine Jeudy

Administratrice

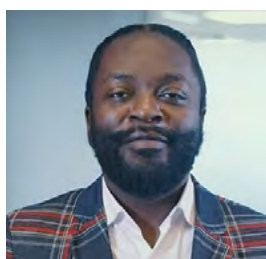
Gestionnaire Communications, marketing



Dominique Mailloux, CPA

Administratrice

Présidente – Connecteur de talents, K-Nek-Ter



Joël Nawey Karl Itaj

Administrateur

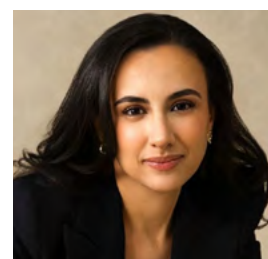
Artiste (UDA) – Formateur et consultant – Autrement d'ici



Joël Thibert

Administrateur

Consultant en leadership



Rayane Zahal

Administratrice

Doctorante et chargée de cours – Université de Montréal



Introduction

Le mentorat : un phare dans l'incertitude

Carole St-Pierre, EMBA, T.M.

*Présidente du conseil d'administration de Mentorat Québec
Chef de la formation réglementaire, Héma-Québec*

Dans un monde où les repères se déplacent au rythme des avancées technologiques, le mentorat s'impose comme un espace de stabilité, de sens et de transmission. Alors que l'intelligence artificielle transforme nos environnements professionnels et sociaux, elle nous pousse à redéfinir ce que signifie « être en relation ». Le mentorat, lui, nous rappelle que la connexion humaine, fondée sur l'écoute, la confiance et le partage, demeure irremplaçable.

L'œuvre choisie pour la page couverture, *Choisir sa destinée* de la peintre Aro, incarne cette posture. Elle évoque la liberté de tracer sa propre voie, tout en reconnaissant l'importance des influences, des conseils et des regards bienveillants qui jalonnent notre parcours. Le mentorat, dans toutes ses formes, est un levier puissant pour accompagner cette quête de sens.

Cette édition de *La Sentinelle mentorale* témoigne de la vitalité et de la diversité des pratiques mentales et de l'impact de ces dernières dans notre société. Des réflexions sur l'intelligence contextuelle, l'humour, les métaphores, ou encore les façons de reconnaître l'engagement des

mentore-s, jusqu'aux initiatives inspirantes du SPVM, de France Mentor ou de Mentor Canada, chaque contribution enrichit notre compréhension du mentorat comme vecteur de développement personnel, professionnel et collectif.

La publication de *La Sentinelle mentorale* s'inscrit dans un ensemble d'actions portées par Mentorat Québec pour valoriser et faire rayonner le mentorat. Elle accompagne notamment la tenue du **Forum du mentorat** qui se tient chaque année en janvier à l'occasion du **Mois du mentorat**, événement phare qui rassemble les acteurs du milieu autour de réflexions et de pratiques exemplaires.

En tant que présidente du Conseil d'administration de Mentorat Québec, je suis fière de voir notre communauté s'engager avec rigueur et générosité dans la promotion du mentorat. Cette publication est le fruit d'un travail collectif remarquable, porté par le comité Veille et Recherche, que je tiens à saluer chaleureusement.

Je vous souhaite une lecture inspirante et nourrissante. Que ces pages vous invitent à réfléchir, à dialoguer et, surtout, à transmettre. ■

PRÉFACE

Le mentorat comme levier d'une société apprenante

Marie Grégoire, présidente-directrice générale de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BANQ)

J'ai souvent endossé le rôle de mentore et je ne refuse jamais... ou presque. À mes yeux, il s'agit d'une démarche humaniste qui consiste à écouter et refléter les expériences vécues pour ouvrir le champ des possibles. À l'ère de l'IA, où les robots conversationnels semblent distribuer leur vérité à tous vents, ce contact humain est essentiel

D'autant plus que le mentorat est l'un des bras actifs d'une société apprenante. Une société où l'on met les conditions nécessaires pour apprendre tôt dans la vie, apprendre à apprendre et continuer d'apprendre tout au long de son parcours. Une société où l'on valorise que chaque individu ait l'opportunité de réaliser son plein potentiel, tout en dotant notre société de l'agilité nécessaire pour faire face aux changements constants.

Au même titre qu'une bibliothèque, un mentor ou une mentore a le pouvoir de toucher le cœur et l'esprit d'un mentoré ou d'une mentorée et comme les usagers de la bibliothèque façonnent son ambiance, l'inverse est aussi vrai. Ces échanges peuvent se faire à toutes les étapes de la vie professionnelle ou personnelle. En favorisant le partage d'expériences, la transmission de savoirs et l'accompagnement bienveillant, il devient l'un des leviers essentiels pour bâtir une société qui évolue en continu.

Pour moi, le mentorat représente une façon de « remettre au suivant ». Il m'est arrivé de deviner qu'un nouveau dirigeant aurait peut-être besoin d'un appui et d'oser intervenir,



Crédit photo: Mikael Theimer

même sans sollicitation. J'observais ses façons de faire, son mode défensif et je me suis dit que je pouvais l'accompagner. J'ai privilégié une approche mentorale plutôt que frontale car je crois qu'on peut se donner la responsabilité de contribuer à la croissance de nos collaborateurs, peu importe leur âge, leur expérience.

Un ingrédient essentiel demeure l'humilité. Reconnaître qu'on ne sait pas tout, mais qu'on reste ouvert à évoluer. Dans cette perspective, le mentorat ne se limite pas à donner : il permet aussi de recevoir. On grandit à travers les difficultés des autres.

Souvent, cela commence par un café, un lunch, une discussion franche : sans complaisance, mais empreinte de bienveillance et d'écoute. Certains y ont vu une perte de

temps, une bienveillance superflue. Je ne partage pas cet avis. Offrir une occasion de croissance professionnelle quand on dispose d'un solide bagage, c'est à mes yeux une façon d'être cohérente avec la vision d'une société apprenante. Entre dirigeants, le mentorat peut aussi se vivre en pair-à-pair, avec des personnes de même niveau, mais moins expérimentées.

On m'a interrogée sur la conciliation entre vie familiale et vie politique, sur les transitions professionnelles, ou encore sur ces pas de côté vers des domaines qui ne semblent pas « naturels ». J'ai répondu avec ce que j'avais : des expériences positives, des erreurs, des leçons tirées, parfois douloureusement.

Endosser le rôle de mentor ou mentore, c'est aussi accepter de prendre du recul sur son propre parcours, d'en tirer des enseignements et d'avoir l'humilité de dire : « Je n'ai pas la vérité sur tout et voici ce que j'en ai retenu. » On transmet ainsi à l'autre la possibilité d'apprendre en empruntant un chemin différent. Comme le dit un proverbe : « On ne vivra jamais assez vieux pour commettre toutes les erreurs du monde, alors aussi bien apprendre de celles des autres. »

S'il y a des apprenants à vie, les organisations le sont aussi. Bibliothèque et Archives nationales du Québec, aspire d'ailleurs à être une de ces organisations, ce qui suppose entre autres, de se donner le droit à l'erreur et le droit à la curiosité.

Je considère également le mentorat comme une invitation à renforcer cette approche et son rôle essentiel dans la construction d'un Québec apprenant. Car apprendre, c'est transmettre. Et transmettre une expérience, c'est construire ensemble.

Je vous invite donc à ne pas hésiter à solliciter du mentorat. Osez ! C'est souvent en allant chercher ce soutien qu'on découvre de nouvelles pistes, qu'on accélère nos apprentissages et qu'on gagne la confiance nécessaire pour franchir d'autres étapes. ■

À PROPOS DE MARIE GRÉGOIRE

Présidente-directrice générale de BAnQ, **Marie Grégoire** est une gestionnaire d'expérience et une communicatrice au parcours atypique. Apprenante à vie, elle a su rayonner dans les divers milieux où elle a œuvré.

Après avoir travaillé dans l'entreprise familiale, et créé sa propre entreprise, elle a occupé plusieurs postes de cadre dans des entreprises économiques et sociales. Associée fondatrice de TACT Intelligence-conseil, elle a aussi contribué à la relance du magazine économique *Premières en affaires*. Députée de Berthier à l'Assemblée nationale en 2002-2003, elle a été chroniqueuse à la radio et à la télévision pendant plus de 15 ans. Elle a partagé ses connaissances en enseignant à l'Université du Québec à Montréal et en contribuant à plusieurs publications.

Engagée dans son milieu, elle a siégé à plusieurs conseils d'administration, notamment à la Fondation pour l'alphabétisation. Elle est membre du conseil du Domaine Forget et de la Fondation Carmand Normand.

En 2021, sa versatilité et l'addition de ses expériences l'ont menée à la tête de BAnQ (Bibliothèque et Archives nationales du Québec). C'est dans ce rôle, et depuis 2024 dans celui additionnel de présidente du Réseau francophone numérique (RFN), qu'elle mobilise les acteurs clés autour de l'idéal de faire du Québec, et toute la francophonie, une société apprenante portée par les milieux documentaires et archivistiques aux bénéfices de tous.



Crédit photo: Depositphotos

L'IA peut-elle être un bon mentor?

Une réflexion sur les limites et les opportunités

Catherine Légaré, Ph.D., O.E.E.

Présidente, Elo Mentorat, et présidente-fondatrice, Academos

Avec le soutien rédactionnel (et moral) de ChatGPT, 40

Depuis trois ans, l'intelligence artificielle (IA) s'est immiscée dans presque toutes les sphères de la vie : la recherche, les communications et l'apprentissage.

De plus en plus de personnes utilisent ChatGPT, Gemini ou d'autres agents conversationnels pour avancer dans leur carrière, réfléchir à leurs choix, trouver du soutien ou poser des questions personnelles. L'IA devient un compagnon réflexif : disponible 24/7, rapide, attentif, bienveillant. Elle reformule nos pensées, propose des pistes d'action, donne accès à une foule d'informations, le tout dans un langage clair, souvent empathique. Cette promesse d'intelligence calme et sans jugement est puissante. Et souvent, elle est tenue. Elle le sera sans doute encore davantage dans les années à venir.

Mais peut-elle vraiment remplacer un mentor humain ? Ou devrions-nous plutôt réfléchir à la place que peut, ou ne peut pas, occuper l'IA dans les espaces de développement humain ?

C'est ce que nous explorons ici : non pas dans une perspective technologique ou spéculative, mais à partir de notre terrain, de notre pratique du mentorat et des points de contact déjà observables entre l'IA et l'accompagnement humain.

Pourquoi allons-nous naturellement vers l'IA ?

Les études récentes le confirment : adolescents, jeunes adultes, mais aussi professionnels d'expérience se tournent vers l'IA pour réfléchir, se confier, valider leurs intuitions ou obtenir un avis « neutre » sur leurs décisions personnelles. Ce n'est plus uniquement une aide à la rédaction ou à l'analyse : c'est un interlocuteur perçu comme bienveillant. Toujours disponible. Toujours poli. Jamais exaspéré. Toujours sans jugement.

En tant que docteure en psychologie, je comprends profondément ce mouvement. Dans un monde où les interactions humaines peuvent parfois sembler complexes, exigeantes ou peu accessibles, un espace neutre, disponible et non menaçant peut apporter un véritable soulagement. C'est d'ailleurs ce que relève aussi Christine Grou, présidente de l'Ordre des psychologues du Québec dans un billet récent paru dans le *Journal de Montréal* : « Ce qui rend le processus encore plus rassurant, c'est le ton personnalisé du robot, programmé pour nous valider sans confronter ni susciter de remise en question, et pour demeurer centré sur nos propos. »

L'attrait est donc encore plus grand lorsqu'on sent que l'IA nous « comprend » et nous répond sur un ton empathique, sans interruption, sans regard critique. Ce ton toujours validant, combiné à la capacité de reformuler sans relancer, peut aussi créer un effet de chambre d'écho. L'IA risque alors de renforcer nos perceptions sans offrir le recul, le contrepoids ou la stimulation nécessaires à une véritable transformation. L'illusion de relation est puissante. Ainsi, comme l'écrivait récemment Ryan K. McBain, professeur associé à la Harvard Medical School dans le *New York Times*, des jeunes disent préférer confier leurs émotions à un agent conversationnel plutôt qu'à un adulte, par peur d'être jugés ou incompris.

D'autres auteurs ayant comparé plusieurs agents conversationnels qui prétendent offrir une écoute empathique ont récemment démontré qu'ils :

- valident systématiquement l'usager plutôt que de le challenger ;
- entretiennent parfois des illusions de relation intime ou thérapeutique ;
- peuvent renforcer des états émotionnels négatifs, faute de rétroaction humaine (Naik et coll., 2025).

Quelques publications permettent d'explorer les usages potentiels de l'IA dans un contexte de mentorat. Nguyen et Barbieri (2025) ont documenté l'usage de ChatGPT dans le rôle de mentor pour de futurs enseignants en stage pour soutenir leur apprentissage autodirigé. Dans leur étude, l'IA joue un rôle complémentaire au mentor humain : elle offre des relances, aide à structurer la réflexion, suggère des pistes d'action ou soutient l'autoévaluation. Les participants ont souligné que l'IA pouvait servir de soutien ponctuel entre deux rencontres, mais sans remplacer le jugement, la présence, ni l'accompagnement nuancé du mentor. Les auteurs insistent d'ailleurs sur la nécessité de former les mentors à encadrer les usages d'IA pour éviter toute dépendance ou passivité de la part des mentorés.



Crédit photo: Depositphotos

De leur côté, Köbis et Mehner (2021) abordent les dilemmes éthiques d'un mentorat partiellement automatisé, en particulier en contexte universitaire. Ils mettent en garde contre les risques de collecte massive de données, de biais algorithmique ou de réduction de l'autonomie du mentoré si l'IA devient une source prescriptive. Leur grille d'analyse propose plusieurs garde-fous : supervision humaine, respect de la vie privée, transparence, équité d'accès, robustesse technique. Ensemble, ces deux publications tracent un cadre utile pour réfléchir à un mentorat « augmenté » plutôt que « automatisé », dans lequel l'IA soutient la relation humaine sans la supplanter.

D'autres expériences relatent un faux sentiment de progression, une absence de rétroaction humaine, des conseils sans contexte. Plusieurs personnes rapportent cette impression d'être « compris sans être questionnés »,

comme si la machine leur donnait raison sans les faire avancer (McKinlay et coll., 2025). Des risques plus subtils, donc, mais bien réels, si l'on oublie la nature profondément relationnelle du mentorat.

C'est là que Jean Rhodes, spécialiste américaine du mentorat, apporte un éclairage précieux. Dans sa réflexion *The Uncanny Valley and the Future of AI in Mentoring Programs*, elle interroge la place réelle de l'IA dans les programmes de mentorat encadrés. Selon elle, l'IA peut être un outil utile, mais elle n'offre pas ce miroir vivant qui transforme. Elle évoque également un glissement préoccupant : celui où l'humain devient un simple rouage du système technologique, ce qu'elle nomme le modèle *human-in-the-loop*, dans lequel l'humain n'intervient qu'en soutien à l'IA, soit lorsque la machine atteint ses limites. Ce modèle peut convenir à un service à la clientèle, mais dans un espace de développement humain comme le mentorat, il devient périlleux.

Bref, à force de personnifier l'IA, on pourrait oublier ce qu'on perd : la relation humaine. Celle qui soutient, confronte, transforme. Celle qui donne du sens. Et c'est précisément ce que je propose d'explorer dans la section suivante.

Le mentorat : une rencontre

En mentorat, il ne s'agit pas d'obtenir des réponses rapides ou de générer des options bien formulées. Il s'agit plutôt de construire une relation de confiance, une alliance vivante qui transforme autant le mentoré que le mentor. Cela demande du temps, de la présence, une forme d'engagement réciproque, souvent nourrie par la régularité et la confiance qui s'installent dans le temps.

Sans relation, il n'y a pas de mentorat.

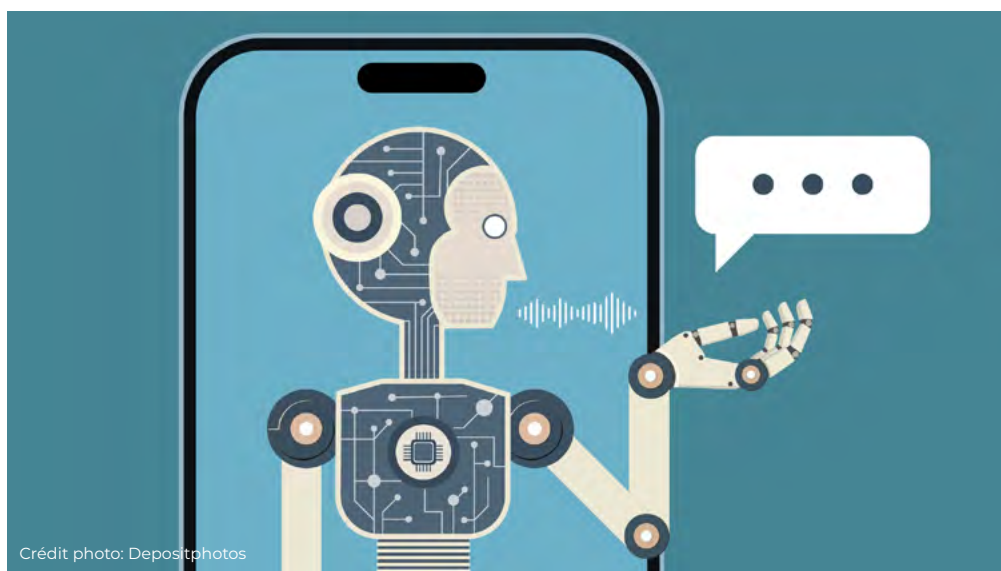
Je le constate chaque jour dans ma pratique : on peut aller loin avec une IA pour organiser sa pensée. Mais les IA, même les plus avancées, nous questionnent peu, nous mettent rarement au défi, et surtout, ne nous transforment pas comme peut le faire une rencontre humaine authentique.

Un ou une mentor, c'est bien plus qu'un moteur de suggestions ou une simulation d'empathie.

C'est une personne qui a déjà traversé un chemin semblable au nôtre et qui peut, précisément pour cette raison, nous accompagner sans diriger ni s'imposer. C'est une personne capable de décoder les silences, de sentir l'ambivalence, d'oser poser la question difficile au bon moment. C'est une personne qui comprend que le développement ne suit pas un algorithme linéaire, mais qui passe par le doute, les replis, les tensions fertiles et les paroles qui génèrent de la motivation.



Crédit photo: Depositphotos



Une personne qui propose un miroir vivant, sensible et intelligent. Pas un catalogue de bonnes pratiques.

À l'inverse, même la meilleure IA ne perçoit pas les malaises, ni les microhésitations, ni le ton de la voix. Elle ne relève pas l'écart entre ce qu'on dit et la façon dont on agit. Elle ne sait pas quand se taire. Elle ne peut pas faire le pari de notre potentiel, malgré nos doutes.

Et surtout, elle ne peut pas créer ce léger déséquilibre fécond qu'impose une vraie rétroaction, celle qui vient nous bousculer avec justesse et bienveillance.

Vers un mentorat augmenté : tirer parti de l'IA sans trahir la relation

Utilisée avec clarté, l'IA peut devenir une alliée précieuse pour soutenir la réflexion, renforcer l'autonomie et enrichir la préparation, tant pour les personnes mentorées que pour les personnes mentores. Chez Elo Mentorat, nous avons expérimenté plusieurs usages concrets avec nos cohortes, et certains se sont révélés franchement utiles.

Voici quelques pistes de recommandations, considérant l'IA comme un outil d'appoint bien intégré à la démarche mentorale.

Pour les personnes mentorées : un espace de réflexion entre les rencontres

L'IA peut être utilisée pour :

- Formuler ses objectifs avant une rencontre.
- Résumer les apprentissages après une rencontre.
- Explorer des pistes d'action à essayer.
- S'entraîner à exprimer une situation difficile, sans crainte du jugement.

Cela permet de garder le fil entre deux rencontres et de stimuler la prise de recul, sans attendre le prochain échange.

Pour les mentors : un soutien à la préparation

Plusieurs mentors nous ont confié utiliser l'IA pour :

- Revoir rapidement les notes des rencontres précédentes.
- Trouver de meilleures formulations pour poser une question délicate.
- Clarifier leurs intuitions ou simuler une mise en situation.
- Explorer des angles de discussion possibles pour aider à dénouer une impasse.

Il ne s'agit pas d'utiliser l'IA comme une béquille, mais plutôt comme un agent de rétroaction, un assistant rapide qui peut bonifier la qualité de l'accompagnement, à condition bien sûr, de ne pas se reposer sur elle entièrement.

Pour la formation : un laboratoire sans risque

En autoformation aussi, les IA génératives peuvent jouer un rôle complémentaire :

- Simuler des conversations types.
- Suggérer des approches de mentorat différentes.
- Donner une première rétroaction sur une question posée à une personne mentorée fictive.

C'est un peu comme pratiquer avec un simulateur de vol avant de prendre les commandes d'un vrai appareil. Ce n'est pas l'expérience réelle, mais ça permet d'oser, de se tromper, de recommencer et de développer des réflexes utiles.

En conclusion : rester humains, même dans un monde outillé

Loin de rejeter l'IA, ce texte plaide pour une approche lucide, nuancée et humaine de son intégration dans les espaces de mentorat.

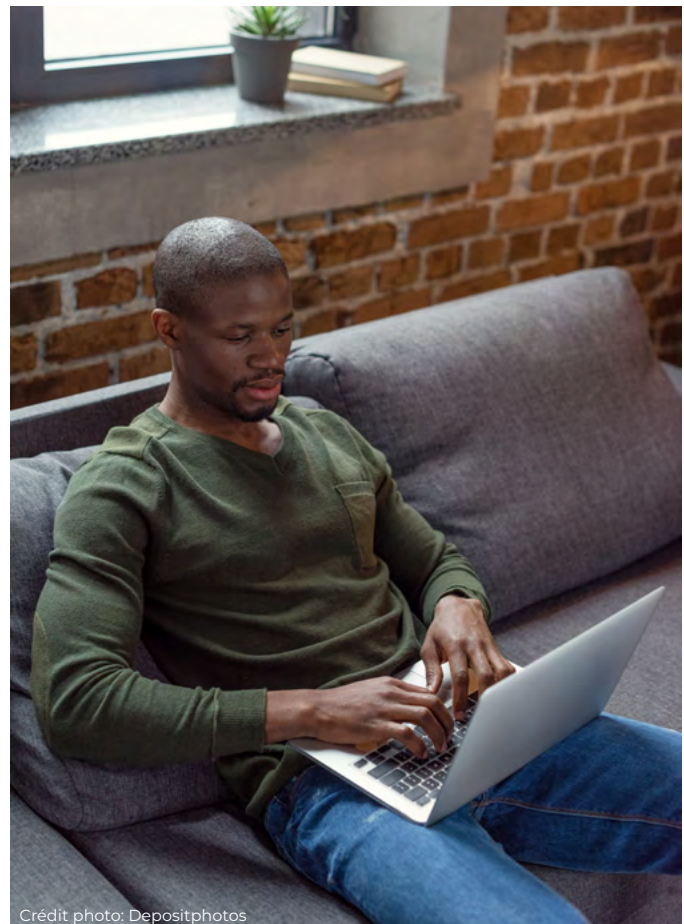
Oui, l'intelligence artificielle peut jouer un rôle utile en complément. Oui, elle peut soutenir l'organisation de la pensée, reformuler, aider à structurer une réflexion ou même nourrir une autoévaluation. Mais non, elle ne peut pas, du moins à ce jour, remplacer l'expérience incarnée, la sensibilité humaine et la relation vivante qui sont au cœur du mentorat.

Nous sommes à un tournant. Chaque mois, de nouveaux outils apparaissent. Chaque semaine, les capacités des modèles se raffinent. Ce qui nous semble impossible aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Il est donc possible, et même assuré que ce texte paraisse rapidement désuet.

Mais pour l'instant, tant que les IA ne savent pas écouter le non-dit, confronter avec bienveillance ou faire le pari du potentiel humain, nous croyons qu'il vaut mieux parler d'IA au service du mentorat, que de mentorat sans humain. ■



Crédit photo: Depositphotos



Crédit photo: Depositphotos

Références

McBain, R. K. (2025). [Teens Are Using Chatbots as Therapists. That's Alarming](#). *New York Times*.

Grou, C. (2025, 5 octobre). [Les robots conversationnels peuvent-ils remplacer les psychologues?](#) *Journal de Montréal*

Köbis, L., & Mehner, C. (2021). [Ethical Questions Raised by AI-Supported Mentoring in Higher Education](#). *Frontiers in Artificial Intelligence*, 4, 624050.

McKinlay, T., Puntoni, S., & Saka, S. (2025). [Fixing Chatbots Requires Psychology, Not Technology](#). *Harvard Business Review*.

Naik, A., Thomas, J., Sree, T., & Reddy, H. (2025). [Artificial Empathy: AI-based Mental Health](#). arXiv, prépublication.

Nguyen, N. N., & Barbieri, W. (2025). [Mentorship in the Age of Generative AI: ChatGPT to Support Self-Regulated Learning of Pre-Service Teachers Before and During Placements](#). *Education Sciences*, 15(6), 642.

Rhodes, J. (2024). [The Uncanny Valley and the Future of AI in Mentoring Programs](#). *The Chronicle of Evidence-Based Mentoring*.

Rhodes, J. (2025). [Human-at-the-Helm: Imagining AI's Role in Mentoring Programs](#). *The Chronicle of Evidence-Based Mentoring*.



À propos de l'autrice

Catherine Légaré, Ph. D. est présidente et cofondatrice d'Elo Mentorat, une PME spécialisée dans les solutions de mentorat en entreprise. Catherine Légaré a également fondé l'OBNL Academos, il y a 25 ans, qui offre une solution de mentorat numérique pour l'orientation de carrière. Elle détient un doctorat en psychologie et a enseigné la conception de programmes de mentorat à l'Université du Québec à Montréal. Reconnue comme une experte de premier plan en mentorat, Catherine a agi comme consultante pour développer des programmes de mentorat et comme formatrice dans des organisations à travers le Canada et en Europe. Enfin, en 2024, Catherine a été nommée membre distinguée de l'Ordre d'excellence en éducation du Québec.

L'humain, d'abord

Mentorat et coaching : au cœur de la vie organisationnelle du SPVM

Entrevue avec Fady Dagher, directeur du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM)



Photo fournie par le SPVM

En poste depuis 2022, le directeur du SPVM, Fady Dagher, prône l'idée d'une police de « concertation » qui travaille en coopération avec des partenaires sociaux de la région montréalaise. Les défis sont complexes et ils exigent des policiers et des policières, le développement constant d'habiletés interrelationnelles.

Si pour certains, ces habiletés sont plus naturelles, elles peuvent tout de même se développer par de l'accompagnement individuel : le coaching et le mentorat sont de bons moyens.

Le coaching a surtout une orientation instrumentale pour améliorer les techniques de base des interventions alors que le mentorat est orienté vers les dimensions psychosociales du métier, en apportant du soutien et de l'écoute aux policiers et policières dans l'exercice de leurs fonctions.

Nous avons voulu en connaître un peu plus sur les programmes d'accompagnement que le directeur Dagher a mis en place au sein du SPVM.

Il a généreusement accepté de répondre aux questions de Chantal Desjardins et Yvon Chouinard, corédactrice et corédacteur en chef de La Sentinelle mentorale.

QUI EST FADY DAGHER

Né en Côte d'Ivoire de parents d'origine libanaise, **Fady Dagher** est le premier directeur du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) issu de la diversité.

Comptant près de 35 ans d'expériences variées au sein du milieu policier, il a été directeur du Service de police de l'agglomération de Longueuil de 2017 à 2022, avant de rentrer au bercail et devenir directeur du SPVM, où il avait auparavant œuvré pendant 25 ans.

Au cours de sa longue carrière au SPVM, il a gravi les échelons et a notamment eu sous sa responsabilité des dossiers d'envergure comme la santé mentale, la prévention du profilage racial et social, la prévention de la radicalisation menant à la violence et le projet pilote des caméras portatives.

Au Québec et à l'étranger, il est reconnu pour son esprit d'innovation qui l'a amené à mettre en place des pratiques policières avant-gardistes afin d'améliorer les services à la population.

Communicateur efficace, il n'hésite pas à faire connaître ses approches au SPVM sur de nombreuses tribunes, dont celles qui lui donnent l'occasion de tisser des liens avec les diverses communautés de la région montréalaise.

Fady Dagher est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires pour cadres (EMBA) de l'Université McGill — HEC Montréal. Plusieurs prix lui ont été décernés au cours des dernières années. En 2013, il fut entre autres nommé Personnalité de l'année par le *Globe and Mail*. En 2020, il reçoit la Médaille de la paix de la Fondation des YMCA du Québec. Plus récemment, le journal *La Presse* l'incluait dans son palmarès des 15 véritables influenceurs au Québec.



Crédit photo: Depositphotos

Comment créer une approche mentorale

Chantal Desjardins — *Comment arrivez-vous à instaurer une approche mentorale dans une organisation dont la mission principale est de maintenir la paix, assurer la sécurité publique et réprimer le crime ?*

Fady Dagher — Avant tout, soulignons que Montréal est une métropole alors que la grande majorité des policiers qui arrivent chez nous proviennent de l'extérieur, des banlieues et des régions éloignées. Ce sont quasiment des policiers immigrants même s'ils sont originaires de l'Abitibi ou de la Gaspésie. Pour eux, venir à Montréal c'est un peu un choc culturel. Donc, en arrivant ici, même si les policiers ont passé trois ans en techniques policières et fait 15 semaines à École nationale (ENPQ), ils passent par notre Programme d'intégration à la fonction policière. On leur donne d'abord 23 semaines de coaching. Cela comprend 15 semaines dans le véhicule avec un coach qu'on appelle un agent PAIR (Programme d'accueil et d'intégration des recrues) et dont le rôle est de mentorer le policier tout le long de son intégration au sein du service de police. Mais avant, on envoie la recrue en immersion, c'est-à-dire qu'on la plonge dans divers milieux et diverses communautés auprès desquels nous devons souvent intervenir en urgence comme policier afin qu'elle saisisse les enjeux sociaux liés à la diversité à Montréal et leur complexité. On lui enlève son uniforme et son arme, et on l'encadre avec des partenaires qui vont lui faire découvrir les différentes réalités montréalaises. Du coup, il reçoit énormément d'informations sur les façons de faire. Il perçoit et saisit les codes des communautés qu'il va devoir servir et protéger pour les 30 prochaines années. Les groupes communautaires deviennent alors comme des coaches pour lui, car ils expliquent aux policiers leurs

réalités. Par exemple, une famille autiste explique au policier ce qu'elle vit. Une personne qui est victime de violence conjugale explique au policier qu'elle n'est pas un appel 911 ; elle est une personne qui vit de la violence conjugale et sa vie en est handicapée. Ils vivent des expériences immersives extrêmement formatrices.

C. D. — *Est-ce que ces policiers qui montrent aux autres le métier de policier sont eux-mêmes formés pour ce genre de coaching et de mentorat ?*

F.D. — Il y a quelques années, nous avions des coaches, des mentors qui étaient vraiment formés. On les appelait les agents seniors. Ce qu'on vit actuellement et qu'on prévoit vivre encore 3-4 ans, cela reste une période très sensible en raison du départ des grands contingents de policiers arrivés dans les années 90. Après une carrière policière de 30 ans, ils sont maintenant tous en train de partir à la retraite. J'accueille donc énormément de recrues et les coaches, qui avaient entre 5 et 7 ans d'ancienneté, sont remplacés par des mentors ayant deux ans d'ancienneté. C'est sensible, c'est vulnérable, mais je n'ai pas le choix. Heureusement, il reste encore des perles rares qui ont 15 ans, 20 ans d'ancienneté et qui peuvent partager leur expérience. Dans trois ou quatre ans, la situation devrait se stabiliser, et ce, pour les 30 prochaines années.

C.D. — *Tout un défi !*

F.D. — Oui. C'est un gros défi de pouvoir développer les compétences, particulièrement durant une période de vulnérabilité. Quand 1000 recrues sont intégrées en trois ans sur un total de 2700 patrouilleurs, soit 40 % de la main-d'œuvre, c'est en effet un énorme défi.



Crédit photo: Depositphotos

Mentorat dans l'action quotidienne

Yvon Chouinard – Vous avez parlé de leur préparation, mais lorsqu'ils sont dans l'action, lorsqu'ils pratiquent leur métier de policier et policière, et qu'ils doivent faire face à des situations qui peuvent être perturbantes (conflits familiaux, problèmes de santé mentale et de nature psychiatrique, dans la rue, etc.), est-ce que le mentorat peut aider à les accompagner pendant ou après leur intervention, ou si on laisse ce type d'accompagnement à d'autres personnes, comme des psychologues ?

F.D. — Les raisons des appels d'urgence 911 ont drastiquement changé au SPVM et chez les autres corps de police du Québec et du Canada. Les policiers vont répondre à un appel initial d'acte criminel, mais très rapidement, lorsqu'ils arrivent sur les lieux, ils s'aperçoivent que la solution n'est pas de nature légale ou judiciaire, mais plutôt de nature sociale ou qu'elle relève d'un problème de santé mentale ou autre.

Je ne m'attends pas à ce que les policiers soient des psychologues ou des travailleurs sociaux. En revanche, les policiers sont des acteurs sociaux. Ils font partie de la solution, et il faut qu'ils soient accompagnés. Alors, nous avons mis en place dans chacun des postes de quartier — il y a 29 postes de quartier à Montréal — des policiers formés en réponse en intervention de crise (appelés policiers RIC). Ce type de policier est un genre de mentor au sein de l'équipe. Il se spécialise en santé mentale et explique aux policiers comment intervenir avec quelqu'un qui est schizophrène ou qui a des enjeux d'autisme, de dépression ou de dépendance, par exemple.



Photo fournie par SPVM

Nous avons aussi mis en place une Équipe de soutien aux urgences psychosociales (ESUP). Seize heures par jour, sept jours semaine, nous avons un duo mixte policier et travailleur social à bord du même véhicule. Lorsqu'un patrouilleur répond à un appel et qu'il voit que c'est complexe, il appelle ESUP, qui envoie un des siens sur les lieux, dont un membre vient alors prendre la relève. Ce dernier explique alors à son collègue son approche vis-à-vis de la situation.

Les policiers sont ainsi témoins de la manière d'intervenir et, par la suite, ils sont capables, eux aussi, d'intervenir de manière plus efficace. Les policiers du SPVM me disent « Monsieur Dagher, s'il vous plaît, mettez des ESUP sur chacun des groupes. On en a tellement besoin. » Malheureusement, c'est financièrement impossible.

Y.C. — Je vois qu'il y a toutes sortes d'habiletés et de valeurs qui sont transmises entre les personnes, mais en ce qui concerne les patrouilleurs de rue qui doivent interagir, par exemple, avec certaines clientèles itinérantes, est-ce qu'ils arrivent à faire eux-mêmes un peu de mentorat auprès des gens qu'ils croisent pour les aider ou s'ils laissent cette tâche aux travailleurs sociaux et travailleurs de rue ?

F.D. — Ah ! non, non ! Si vous saviez ! Je suis allé récemment sur une patrouille à pied avec deux de mes policiers au centre-ville. Deux parmi la soixantaine que nous avons dans ce rôle. Ils connaissent des itinérants depuis presque 20 ans. Ils se côtoient au quotidien. Ils leur amènent du McDo, du café. Ils les amènent même chez le médecin pour leur médication. Ils en prennent soin comme des membres de la famille. Les patrouilleurs à pied ont des habiletés interrelationnelles, des habiletés en santé mentale et en désescalade pour calmer le jeu. Ils sont vraiment, vraiment spectaculaires.

Bien sûr, on travaille en collaboration avec des travailleurs de rue, des travailleurs sociaux et des psychologues. On a même des psychiatres qui viennent patrouiller avec eux dans la rue et administrer des médicaments à des personnes vulnérables. C'est donc un travail d'équipe. Je parle souvent du village dans lequel il y a père, oncle, tante et mentors. Il y a les jeunes qui apprennent et parfois, ce sont les jeunes qui vont apprendre quelque chose aux plus vieux.

Je vais vous donner un exemple concret par rapport à notre approche. Nous avons des policiers qui sont formés selon la manière traditionnelle, c'est-à-dire trois ans en techniques policières au cégep, puis 15 semaines à l'École nationale de police du Québec. et qui deviennent ensuite policiers. Récemment, nous avons ouvert nos portes au recrutement de futurs policiers ayant un parcours atypique comme en travail social, en santé mentale, en intervention jeunesse ou comme travailleurs de rue. Et nous avons obtenu une réponse phénoménale. Nous avons eu tellement de recrues que cela a créé un choc non seulement intergénérationnel, mais aussi interculturel au sein du Service entre les policiers et policières au profil plus traditionnel, et ceux au parcours beaucoup plus atypique. D'une part, les plus traditionnels ont montré aux jeunes policiers les dangers du milieu criminel et ce qui l'entoure ; d'autre part, les policiers au parcours atypique social leur ont montré tout ce qui relève du côté social dans les interventions, dont les problématiques de santé mentale. Et ça, c'est vraiment intéressant.

Le mentorat pour du soutien sociopsychologique

C. D. — *Est-ce que le mentorat est une approche qui aide à soutenir les policiers et policières, car dans leur métier, ils ont à gérer des situations de crise, de stress, de charge mentale, d'épuisement, de questions relatives à l'éthique de leur métier, etc. ? Est-ce que le mentorat s'inscrit dans ces dimensions, et comment ?*

F. D. — Tellement ! Nous sommes des êtres humains. Surtout lorsque nous travaillons quotidiennement avec des gens vivant parfois de grandes difficultés ou qui sont en marginalisation ou en grande déconnexion de la société. Nous sommes affectés émotionnellement jusqu'à nous remettre en cause.

Du côté psychologique, nous avons le Programme d'aide aux policiers et policières (PAPP) qui est extrêmement bien développé avec près d'une dizaine de psychologues. Un des meilleurs programmes de cette nature au Canada. Notre taux de suicide dans les années 1980 était énorme. Il a grandement diminué avec le temps avec la mise en place du PAPP et d'autres ressources d'aide. Nous sommes extrêmement fiers de ce programme et nous encourageons notre personnel policier à y recourir et à ne pas hésiter à aller chercher le soutien dont il a besoin.



Photo fournie par SPVM

Nous avons aussi un programme qui s'appelle MISE (Module d'intervention en soutien aux employés) qui a été créé en 2015, car on voyait bien que la santé mentale de nos policiers était affectée. Ce sont des policiers spécialisés qui sont formés en coaching, en mentorat et en accompagnement auxquels on peut faire appel si vous vous sentez un peu déconnecté, un peu au ralenti ou que vous vous remettez en question. Le policier de MISE monte dans le véhicule avec vous. Parfois, il va passer cinq jours avec la personne. Parfois, il va passer six mois. Mais, il ne vous lâchera pas. Éthiquement parlant les gens de MISE sont très respectés et le policier ou la policière qui demande le soutien de MISE, c'est très bien vu, car cela démontre son désir d'être en forme pour bien travailler. J'adore ce programme. Ce sont des policiers avec des aptitudes extrêmement aiguisées sur les relations d'aide et les relations interpersonnelles. Puis, sans jugement, sans jugement !

Y. C. — *Et toutes les conversations sont confidentielles, je suppose.*

F. D. — Oui, très confidentielles, à moins qu'il y ait des actes criminels qui soient en cause. Pour tout le reste, la direction n'est pas intéressée à le savoir. Ce qui est important pour nous, c'est que le policier prenne tout le temps qu'il lui faut pour revenir sainement et travailler par la suite.

Y.C. — *Donc la relation se construit entre les deux personnes et ça n'implique personne d'autre.*

F.D. — Je vais vous donner un exemple qui ne relève d'ailleurs pas du tout de la santé mentale. Disons qu'un policier a vécu un arrêt de travail à cause d'une blessure. Il revient trois mois plus tard et il est un peu rouillé. On est là pour lui. Prenons une policière qui a accouché de deux enfants l'un après l'autre, et qui n'a pas fait de patrouille depuis quatre ans. Quand elle revient, ce n'est pas vrai qu'elle va aller seule à la salle de tir pour se qualifier et le lendemain matin se trouver dans un véhicule. Mais non ! C'est là que les gens de MISE arrivent. On va faire la qualification de tir ensemble, on va revoir les façons de conduire et on va faire un appel à la fois et demander : « Comment tu vas ? » On va y aller tranquillement, pas vite, et ça c'est vraiment du pur, pur mentorat, de l'accompagnement, du *caring*.

Un autre moyen encore plus confidentiel est la ligne d'écoute et d'entraide interne dédiée exclusivement aux policiers. Cette dernière existe depuis plus de 20 ans déjà pour les personnes en difficulté qui se posent des questions. Dans ces cas, au lieu d'appeler un psychologue, elles entrent en



communication avec un pair, un policier-ressource volontaire. C'est un policier qui peut avoir 5, 10, 15, 20, 25 ans d'expérience et qui possède une bonne maîtrise de soi en plus d'être entraîné à l'écoute. Il est d'ailleurs coaché et supervisé par des psychologues. Ce policier est là pour écouter, accompagner et récupérer la personne au besoin. Le service est disponible 24 heures par jour, sept jours sur sept.

C.D. — *En vous écoutant, je réalise que vous êtes très avancés dans ce type de programme.*

F.D. — Je ne suis pas certain que nous ayons du mérite à cet égard. On a tellement d'exigences envers nos policiers desquels on s'attend qu'ils soient des magiciens dans des situations extrêmement complexes. On dirait que tout s'est développé de manière naturelle, parce qu'on doit venir en aide à nos confrères, parce que parfois c'est une question de vie ou de mort. Et ça va très, très vite. Donc, ce mentorat-là, sans être totalement formel, est extrêmement développé chez nous.

Le mentorat intergénérationnel et ses défis

C.D. — *Nous avons déjà parlé un peu du mentorat intergénérationnel et vous avez donné l'exemple des jeunes policiers et policières qui sont formés de façon non traditionnelle à certains égards, qui vont apprendre aux plus expérimentés qui, en retour, vont aussi apprendre aux jeunes certaines choses. Est-ce que ça vous amène à avoir une certaine réflexion par rapport à cette question d'ordre intergénérationnel ?*

F. D. — C'est sûr que cette relation entre les jeunes et les plus vieux a créé des chocs. Il y a des chocs générationnels, des chocs de culture. Nous, nous sommes toujours en état d'urgence. Toutes sortes de choses arrivent. Et, même si tu n'apprécies pas ton partenaire, qu'il soit vieux ou jeune, branché ou pas branché, d'une orientation sexuelle



Photo fournie par SPVM



Crédit photo: Depositphotos

différente, peu importe, quand tu vas sur un appel d'urgence, tu portes le même uniforme. Quand tu as répondu à un appel extrêmement risqué et que ce partenaire-là t'a sauvé la vie ou t'a protégé, c'est fou comment tes barrières tombent tout de suite.

Donc, la complémentarité arrive assez rapidement, mais c'est vrai qu'il y a une période d'ajustement et surtout une période de résistance et de méfiance l'un envers l'autre. Je pense que c'est à cause de notre métier que ces barrières tombent. Dans d'autres métiers, cela peut être beaucoup plus long, plus ambigu et plus difficile que dans le nôtre.

Y. C. — Dans quelle mesure l'expérience d'un policier ou d'une policière peut-elle être nuisible ou utile dans l'accompagnement d'un jeune policier ou d'une jeune policière qui débute dans le métier ?

F. D. — Là où on court des dangers, c'est lorsque la routine s'installe. J'ai des policiers et des policières qui ont 25 ans d'ancienneté qui sont encore extrêmement allumés, extrêmement vigilants. Quand vous commencez à banaliser certains appels ou certaines interventions, c'est là que la vigilance diminue et que vous vous mettez à risque. Les mauvais plis que vous avez pris, vous les enseignez en même temps à la recrue qui, éventuellement, prendra les mêmes que vous.

Cela dit, nous avons l'avantage au SPVM de pouvoir changer d'unité tous les ans si nous le souhaitons, et même d'explorer plus de 150 fonctions policières. Donc, si c'est plus difficile à un certain moment ou que l'envie de relever de nouveaux défis se fait sentir, il y a moyen de se développer autrement, ailleurs, au contact d'autres pairs.

Un homme serein

Y. C. — Monsieur Dagher, quand vous parlez de la situation de Montréal on peut saisir que vous êtes confronté quotidiennement à une montagne de problématiques dans un grand nombre de domaines, que ce soit au niveau criminel, social et urbain, ainsi que dans la gestion des ressources. Comment arrivez-vous à obtenir un certain équilibre personnel, à être bienveillant envers vous-même, dans cet univers très complexe ? Car vous projetez l'image de quelqu'un de serein.

F. D. — J'ai développé depuis mon très, très jeune âge, une passion pour les sports. Oui, j'arrive quand même à avoir une vie équilibrée et personnelle assez intéressante. Cependant, je ne suis pas parfait. J'ai trois enfants qui ont été marqués par l'absence du papa. Mon fils m'a dit un jour « papa tu as été le papa le plus absent dans sa présence ». Quand il m'a dit ça, mon cœur de papa en a pris tout un coup.

Personnellement, c'est vrai que je suis serein, c'est parce que je suis passionné. Vous savez, je pourrais être retraité depuis plusieurs années, mais j'ai décidé de continuer parce que j'aime ce que je fais et que mon travail a un sens. Il faut dire aussi que le fait d'avoir 34 ans d'expérience, d'avoir été exposé à des dossiers très sensibles, très complexes, et après avoir été directeur pendant plus de six ans à Longueuil, m'ont drôlement préparé pour Montréal.

Chaque année lorsqu'on me parle de budget, d'événements spéciaux, de manifestations, de services d'ordre majeur, ce ne sont pas des nouveautés pour moi. Cela exige de l'adaptabilité, cependant je m'y connais dans le domaine. Cela me permet de vraiment relativiser les choses. Je vous dis tout ça au « je », mais c'est surtout au « nous ». J'ai une équipe extrêmement efficace avec une expérience



Crédit photo: Depositphotos

phénoménale. Moi, j'arrive à Montréal, mais je ne suis pas sur le *cruise control*. Pas du tout. Car ça bouge tellement vite. Mes partenaires, mes adjoints, ça fait 25, 30 ans qu'ils sont à Montréal. Ils connaissent la besogne. Donc, ce n'est pas Fady. C'est Fady et l'équipe qui font la différence.

Fady Dagher et ses modèles

Y. C. — Avez-vous des modèles auxquels vous pensez régulièrement qui guident votre vie ?

F. D. — Des modèles, j'en ai plusieurs dans différentes sphères. Par exemple, monsieur Robert Dutton, ex-gestionnaire de Rona qui m'avait enseigné durant mon MBA exécutif en 2010. J'écoutais Robert et je trouvais que c'était quelqu'un qui était tellement « terrain » ce qui m'a ensuite influencé à devenir très terrain.

Madame Sophie Brochu, que j'ai écoutée lors d'une conférence il y a maintenant 15 ans a aussi été une inspiration pour moi. Elle avait alors dit « Je suis une gestionnaire telle que je suis parce que j'ai été marquée par mes premiers emplois, et un des premiers emplois qui a fait qui je suis aujourd'hui fut celui de serveuse. » Je l'ai regardée l'air surpris et elle a dit, « Mais oui. À cause du service à la clientèle. » Elle savait exactement comment servir quelqu'un, combien de pourboire le client allait lui donner, s'il allait être intéressant, gentil, réfractaire, etc. Cela lui a permis d'analyser les gens avec qui elle allait échanger plus tard dans d'autres sphères.

Ce genre de leaders permet de réfléchir à votre propre parcours et d'en sortir le meilleur, tout en restant humble, puisqu'on commet des erreurs, et qu'il faut les reconnaître. Cela me permet d'avoir une certaine sérénité dans mon



Crédit photo: Depositphotos

approche. Et aussi, une chose que Robert Dutton m'a enseignée : le pardon. Franchement, le pardon, quelle belle notion je retiens de lui ! Il m'a dit : « Fady, essaye de pardonner à tes pires ennemis. Tu vas pouvoir mieux dormir, tu vas même ronfler et tu vas te permettre de ne pas avoir de rancune et de rester focus sur ta vision, vers où tu veux aller. Ne regarde plus en arrière. N'écoute pas les chiens qui aboient sur ton parcours. Avance, avance et pardonne-leur. » C'est une des plus belles et plus grandes leçons que j'ai jamais reçues d'un leader.

C. D. — C'est incroyable.

F. D. — Quand Sophie Brochu m'a parlé de ses premiers emplois, je suis revenu en arrière en pensant que j'avais été pompiste chez Ultramar, livreur de pizza, livreur de médicaments, emballer chez Metro, creuseur de piscine. Et là, je me suis dit : « Ah ! ben voilà ! Ce sont des expériences avec lesquelles je peux faire des liens. » On n'y pense pas à ces expériences-là, et cela prend quelqu'un pour vous y faire penser. Mais ce sont ces expériences qui vous ont formé et préparé pour le futur.

Mentor et montréalais de coeur

C. D. — De toute évidence, vous êtes vous-même un grand mentor. On vous a entendu sur différentes tribunes. On sait que vous y croyez. Puis les programmes qui existent toujours sous votre gouverne ou que vous avez vous-même initiés le démontrent. Alors, c'est sûr que vous donnez l'exemple, et que vous êtes inspirant. Avec quel niveau de conscience le faites-vous ? Car vous semblez avoir beaucoup réfléchi à ce point-là.

F. D. — Pas du tout. À l'interne, on a développé du mentorat



Crédit photo: Depositphotos

pour les femmes, parce qu'on trouve que les femmes n'arrivent pas monter dans l'organisation en raison d'enjeux subtils, systémiques et sournois, ce qui fait que les femmes n'ont pas les mêmes possibilités ou opportunités. Donc, j'ai demandé qu'on développe du mentorat pour les femmes et les communautés culturelles. Mais, je ne pose jamais ces gestes-là en pensant nécessairement au mentorat comme tel. Cependant, ce que j'ai souvent dit à des collègues qui veulent devenir directeur ou directrice : « Vous n'êtes pas arrivés lorsque vous êtes nommé directeur. Ce n'est que le début. Ce qui sera très important, c'est ce que vous allez laisser comme héritage à la fin, lorsque vous aurez quitté. ».

Quand j'ai quitté Longueuil, j'étais très confiant que ce que j'avais fait avec mon équipe allait perdurer. Et il y a un an, j'ai reçu la nouvelle que la Ville de Longueuil, le corps de police ainsi que le gouvernement, avaient pérennisé tous les projets qu'on avait mis de l'avant quand j'étais là. C'est mon plus beau cadeau en termes d'héritage, car les gens vont pouvoir continuer d'apprendre et de se coacher entre eux sur ces approches que nous avons implantées.

À Montréal, je suis-là depuis presque trois ans, et je sais déjà que si demain matin il m'arrive de quoi, j'ai déjà instauré des choses qui vont rester très, très longtemps. Donc je le fais de manière à léguer un héritage, mais sans penser au mentorat. Je le fais sans doute par bienveillance. Vraiment par bienveillance. Car j'aime l'humain, j'aime vraiment, vraiment l'humain. J'ai souvent dit que je n'ai pas immigré au Canada ou que je ne sens pas que j'ai immigré au Québec. Je sens que j'ai immigré à Montréal. Et cette population-là, je me sens toujours en dette envers elle. Je suis policier depuis 34 ans et pour les quatre prochaines années, je vais continuer à donner, donner à la population.

Y. C. — Eh bien, monsieur Dagher, il y a des personnes comme vous qui, sans se voir comme des mentors, axent leurs actions autour de legs durables qui améliorent l'humanité ! Mais, en fait, vous devenez alors un modèle qui peut inspirer d'autres personnes à marcher dans vos traces. Le mentorat peut aussi être un moment inoubliable à vous écouter.

C. D. — Merci, monsieur Dagher, d'avoir pris le temps de nous rencontrer pour cette entrevue. ■

Pour aller plus loin

Auger, Claudine. Portrait d'un leader – Fady Dagher : un homme libre. *Gestion*. Hiver 2022 <https://www.revuegestion.ca/portrait-dun-leader-fady-dagher-un-homme-libre>

Dialogue avec un révolutionnaire de la police. Balado de Mentorat Québec. Fady Dagher, ambassadeur du Mois du mentorat 2021. <https://mentoratquebec.org/balado/2-dialogue-avec-un-revolutionnaire-de-la-police/>

« Fady Dagher – Chef du Service de police de la Ville de Montréal. » Entrevue réalisée par Cyrille Ekwalla, NEO Québec (Institut Neoquébec). <https://youtu.be/AU3ksUgIe7g>

« Joins-toi à nous » Vidéo produite par le SPVM. <https://youtu.be/YSinMBs2hFA>

Jouan, Hélène. À Montréal, le chef de la police fait de la prévention l'axe principal de sa mission. *Le Monde*. 17 janvier 2024 https://www.lemonde.fr/international/article/2024/01/17/a-montreal-le-chef-de-la-police-fait-de-la-prevention-l-axe-principal-de-sa-mission_6211170_3210.html

« Le SPVM et les personnes en situation de vulnérabilité. » Vidéo produite par le SPVM. <https://youtu.be/2TohfkqBxAQ>

« Le visage de Montréal change, dit Fady Dagher, chef du SPVM. » Entrevue sur QUB Radio avec Benoît Dutrizac, 4 juin 2024, <https://www.youtube.com/watch?v=q1uCZ4XuKSA>

Rapport annuel 2024. Service de police de la Ville de Montréal. 9 juin 2025. https://spvm.qc.ca/upload/03/SPVM_RappActivite2024_FR.pdf

La qualité en mentorat

Leçons tirées du mentorat jeunesse

Véronique Church-Duplessis Ph. D.,
directrice principale, recherche et impact,
Mentor Canada

Ben Dantzer Ph. D.,
gestionnaire du mentorat de qualité et du renforce-
ment des capacités, Mentor Canada



Credit photo: Depositphotos

Mentor Canada a développé un Système de mentorat de qualité innovant afin de guider les programmes de mentorat jeunesse dans leur processus d'amélioration de la qualité. Cet article en présente les fondements théoriques et les enseignements réalisés depuis son lancement en janvier 2023.

Le mentorat est un outil puissant pour le développement lorsqu'il est conçu et mis en œuvre de manière réfléchie. Lorsqu'il est dirigé de manière insouciance, le mentorat peut s'avérer inefficace, voire causer des torts. Pour être efficaces, les programmes de mentorat doivent être intentionnels et faire l'objet d'améliorations continues. C'est pourquoi Mentor Canada a lancé un [Système de mentorat de qualité](#) (SMQ) en 2023 afin de soutenir une approche systématique en matière de qualité. Cet article présente la théorie sous-jacente à cette approche ainsi que les résultats et les leçons tirées de sa mise en œuvre au cours des deux dernières années.

Comprendre la qualité dans le contexte du mentorat

La qualité du mentorat est multidimensionnelle et complexe. Elle englobe à la fois la qualité de la relation de mentorat et celle du programme, toutes deux liées à la probabilité de parvenir à des résultats positifs pour les personnes mentores et mentorées. De plus, dans le monde diversifié du mentorat des jeunes, la standardisation est à la fois difficile et indésirable. Une définition universelle du mentorat de qualité ignore l'importance du contexte spécifique d'un programme ainsi que les perspectives des personnes qui y participent.

C'est pourquoi Mentor Canada a développé une approche innovante pour un mentorat de qualité fondée sur des principes. Contrairement aux standards ou aux normes, les Principes pour le mentorat de qualité fournissent une orientation et des conseils, et non une prescription, et ils doivent être interprétés et appliqués en prenant en compte le contexte du programme [1]. Cette approche confère aux programmes la responsabilité de prendre des décisions réfléchies sur la manière dont ils respecteront les principes fondamentaux de la qualité tout en restant fidèles à leur contexte unique.

Les cinq Principes d'un mentorat de qualité

Les Principes de Mentor Canada ont été élaborés en collaboration avec des personnes des domaines universitaire et de la pratique du mentorat. Ils s'appuient à la fois sur les données probantes issues de la recherche et sur l'expertise acquise des personnes professionnelles sur le terrain.

Ces cinq principes constituent la pierre angulaire du **Système de mentorat de qualité (SMQ)**. Le SMQ consiste en un ensemble d'outils gratuits qui aident les programmes partout au Canada à démontrer et à améliorer leur qualité et leur impact. L'outil d'auto-évaluation comprend une série de questions conçues pour guider la réflexion critique et la prise de décision des programmes concernant les pratiques qui peuvent les aider à adhérer aux principes d'une manière adaptée à leur contexte (voir figure 1).

Soyez intentionnels
Soyez axés sur le contexte
Soyez axés sur les résultats
Soyez diligents
Soyez réalistes et responsables

Soutien du programme pour obtenir les résultats

Comment le programme aide-t-il les mentors et les mentorés à obtenir les résultats ciblés?

Sélectionnez les options appropriées

☐ Activités obligatoires
☐ Activités suggérées

☐ Curriculum du programme
☐ Accès à des applications mobiles d'éducation, de santé et de bien-être (p. ex., Headspace, Khan Academy)

☐ Événements organisationnels ou de programme
☐ Formation en juste-à-temps ou continue

☐ Ressources communautaires
☐ Autre. Veuillez préciser

☐ Aucune des réponses

Activités fondées sur des données probantes

L'efficacité des activités ou du curriculum est-elle soutenue par des données probantes ou une base théorique?

☐ Basée sur des données probantes
☐ Informée par des données probantes

☐ Soutenue par l'évaluation du programme
☐ Fondée sur une théorie

☐ Aucune de ces réponses
☐ Je ne sais pas

OUTILS ET RESSOURCES


[Mentor-Mentee Activity Guidance: Practice Review \(NMRC\)](#)
(en anglais seulement)



NOTES

Les curriculums ou activités fondés sur des données probantes ont été rigoureusement mis à l'essai par des chercheurs dans des environnements contrôlés, se sont avérés efficaces et traduits en modèles pratiques. Ce processus est exhaustif et complexe et peut requérir plusieurs années à compléter. Ce processus est donc parfois hors de la portée des programmes de mentorat.

Les curriculums ou activités informées des données probantes se fondent sur et adaptent des recherches existantes. Bien que moins rigoureuse, cette approche est plus accessible pour les programmes puisqu'elle ne requiert pas d'études exhaustives et peut être plus facilement adaptée afin de mieux tenir compte du contexte et des priorités des communautés desservies.

L'efficacité des activités ou curriculum peut aussi avoir un fondement théorique afin d'expliquer le lien entre ceux-ci et ses résultats. Des théories robustes incorporent souvent des éléments extraits des sciences sociales et de l'éducation.

OUTILS ET RESSOURCES


[Mentor-Mentee Activity Guidance: Practice Review \(NMRC\)](#)
(en anglais seulement)


[Evidence-Based and Evidence-Informed Research: Why the Difference Matters](#)
(en anglais seulement)



Figure 1. Illustration de l'outil d'auto-évaluation en ligne du système de mentorat de qualité

Les cinq principes d'un mentorat de qualité dans le domaine du développement des jeunes sont les suivants :

1. Être intentionnel en définissant le type et l'objectif de la relation de mentorat.

Ce principe repose sur une théorie qui distingue deux grandes catégories de relations mentores pour les jeunes en fonction de leur objectif principal :

1. La relation de mentorat est une fin en soi, puisque les relations interpersonnelles positives sont une condition de base pour le développement des jeunes;
2. La relation de mentorat est un outil utilisé pour réaliser une intervention et obtenir des résultats précis [2].

Ce principe est fondamental puisque l'objectif principal de la relation mentorale entraîne des répercussions sur la manière dont le programme doit être conçu, par exemple sur la manière dont les personnes mentores sont recrutées et formées, sur la manière dont les jumelages sont créés et sur la manière dont le programme mesure son succès.

Exemple de questions d'auto-évaluation :

- Le succès du programme est-il défini par la présence continue de la personne mentore dans la vie du jeune ?
- Le programme cible-t-il des jeunes ayant un besoin spécifique ?



Crédit photo: Depositphotos

2. Être axé sur le contexte en concevant le programme pour répondre aux objectifs, besoins et valeurs des jeunes et des communautés où il est offert.

Ce principe reconnaît qu'il n'existe pas de modèle de mentorat universel qui soit efficace dans tous les contextes. En encourageant les programmes à s'engager de manière significative auprès de la communauté, ce principe leur permet de concevoir et de mettre en œuvre un programme adapté aux objectifs, besoins et valeurs de celle-ci, évitant ainsi une approche hiérarchique ou de nature directive manquant de pertinence.

Exemple de questions d'auto-évaluation :

- Comment les jeunes participent-ils à la conception du programme et à sa prestation continue dans les communautés où il est offert?
- Le programme est-il sensible et adapté à la culture ?



Crédit photo: Depositphotos

3. Être axé sur les effets en identifiant des résultats réalistes et en concevant le programme de manière à engendrer les conditions qui en favoriseront l'atteinte.

Ce principe encourage la conception de programmes plus intentionnels et pragmatiques. Il incite les programmes à réfléchir à ce qu'ils peuvent véritablement accomplir et à résister à la tentation de tout faire. En essayant d'en faire moins, les programmes sont en mesure de concentrer leurs efforts sur ce qu'ils peuvent bien faire.

Exemple de questions d'auto-évaluation :

- Le programme dispose-t-il d'une théorie du changement ou d'un modèle logique qui décrit comment les activités du programme mènent aux résultats souhaités ?
- Comment le programme aide-t-il les personnes mentores et les mentorées à obtenir les résultats ciblés ?
- Le point de vue des personnes mentorées concernant l'objectif, l'impact et la réussite de la relation de mentorat est-il aligné avec les objectifs du programme ?

4. Faire preuve de diligence en mettant en œuvre des processus et des pratiques axés sur la sécurité et le bien-être physique et psychologique des jeunes.

Ce principe est fondé sur le fait que les programmes de mentorat ont la responsabilité éthique de « ne pas causer de torts » en établissant des processus et des pratiques qui garantissent la sécurité des personnes participantes et favorisent leur bien-être [3]. Il reconnaît notamment l'importance de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de l'accessibilité en tant que facteurs essentiels au bien-être des personnes mentores et mentorées.

Exemple de questions d'auto-évaluation :

- Le matériel de recrutement des personnes mentores fait-il la promotion d'attitudes positives à l'égard des jeunes dans le programme et évite-t-il le langage axé sur les déficiences et les problèmes ?
- Votre programme offre-t-il une formation ou une orientation préjumelage aux personnes participantes ?
- Comment votre programme gère-t-il les relations qui se terminent prématurément, soit avant qu'elles n'atteignent la durée prévue du programme ?



Crédit photo: Depositphotos

5. Être réaliste et responsable en s'assurant d'avoir des ressources adéquates et des capacités suffisantes pour mettre en œuvre le programme de manière efficace et constante.

Ce principe encourage les programmes à évaluer leurs capacités (financières, humaines, infrastructurelles, etc.) à offrir et maintenir des possibilités de mentorat de haute qualité. Il invite les organisations à réfléchir à la question de savoir si elles disposent de la bonne combinaison de politiques, de financement, d'expertise et de partenariats pour offrir un mentorat de qualité de manière fiable et continue dans leur communauté.

Exemple de questions d'auto-évaluation :

- Quelles politiques organisationnelles, ou relatives au programme, sont en place pour en guider la mise en œuvre?
- Le programme cherche-t-il des possibilités de financement qui correspondent à son modèle, ses résultats ciblés et ses objectifs ?
- Comment la réussite du programme est-elle mesurée ?

L'auto-évaluation est un outil puissant pour guider le processus d'amélioration des programmes de mentorat. Une fois l'auto-évaluation terminée, les programmes savent mieux articuler pourquoi ils font ce qu'ils font et comment les personnes participantes en profitent.



Crédit photo: Depositphotos

Bilan préliminaire : renforcer le mentorat de qualité au Canada

Près de 200 programmes au Canada et ailleurs ont utilisé l'auto-évaluation depuis son lancement en janvier 2023. L'outil est particulièrement adapté pour soutenir la création de nouveaux programmes de mentorat de haute qualité ou encore l'amélioration de programmes existants. Les résultats à ce jour sont prometteurs : 91 % des personnes ayant utilisé l'outil d'auto-évaluation déclarent que celui-ci leur a donné de nouvelles idées pour améliorer la qualité de leur programme, et 73 % déclarent avoir pu facilement mettre ces nouvelles idées en pratique.

Bien que l'auto-évaluation soit conçue comme un outil en libre-service pouvant être utilisé de manière indépendante, près d'un tiers des programmes qui l'utilisent contactent par la suite Mentor Canada pour discuter de leurs résultats et obtenir un soutien personnalisé en matière d'amélioration de la qualité. Les raisons pour lesquelles les programmes sollicitent le plus souvent notre soutien sont les suivantes :

- Mettre en œuvre des pratiques de sélection efficaces pour les personnes mentores, en particulier en ce qui concerne les biais et les préjugés, afin de garantir la sécurité et le bien-être des personnes mentorées;
- Améliorer les pratiques de jumelage afin de favoriser la satisfaction et la réalisation des objectifs;
- Offrir des possibilités de formation adaptées aux personnes mentores afin de les préparer à remplir leur rôle et à entretenir de bonnes relations mentoriales.

Forts de plus de deux ans d'expérience dans le soutien et la promotion d'un mentorat de qualité au Canada, nous avons tiré deux enseignements principaux :

- **Le pouvoir des principes** – Les programmes qui ont utilisé l'auto-évaluation rapportent une profonde appréciation de l'approche fondée sur les principes. Celle-ci leur permet de réfléchir de manière plus intentionnelle et contextuelle à la qualité, plutôt que d'essayer d'adhérer superficiellement à une norme qui n'est pas pertinente dans leur situation particulière.
- **Renforcer les capacités, pas la dépendance** – Le processus d'auto-évaluation est soutenu par des références contextuelles à des ressources supplémentaires, par un rapport de synthèse mettant en évidence les points forts actuels et les possibilités d'amélioration. Il est aussi soutenu par la possibilité de consulter des personnes expertes en mentorat afin d'obtenir un soutien individuel en matière de renforcement des capacités. Ce processus d'auto-évaluation soutenu vise à renforcer l'autonomie des programmes et leur permet de s'approprier leur parcours d'amélioration de la qualité. Ceux-ci n'ont pas besoin de compter en permanence sur Mentor Canada pour obtenir de l'expertise ou du soutien.

Conclusion

Les premières données fournies par nos partenaires indiquent que l'approche de Mentor Canada en matière de mentorat de qualité fondée sur des principes est pratique et conforme aux objectifs et aux valeurs du domaine canadien du mentorat jeunesse.

Par ailleurs, il importe de noter que la qualité du mentorat n'est pas une fin en soi, mais bien un processus continu de réflexion, d'adaptation et de perfectionnement. Le domaine du mentorat doit s'engager en permanence auprès des jeunes et de leur communauté afin de s'assurer de répondre à leurs objectifs et leurs besoins grâce à des programmes de mentorat sécuritaires, équitables et efficaces. ■

Références

- [1] Patton, M. Q. (2017). *Principles-focused evaluation: The guide*. Guilford Publications.
- [2] Cavell, T. A., Spencer, R., & McQuillin, S. D. (2021). *Back to the future: Mentoring as a means and end in promoting child mental health*. *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*, 50(2), 281-299.
- [3] Rhodes, J., Liang, B., & Spencer, R. (2009). *First do no harm: Ethical principles for youth mentoring relationships*. *Professional psychology: Research and practice*, 40(5), 452.



À propos des auteurs

Véronique Church-Duplessis est la directrice sénior de la recherche et de l'impact chez Mentor Canada. Elle dirige un portfolio recherche visant à combler les lacunes du savoir quant à l'accès des jeunes au mentorat ainsi qu'aux pratiques mentoriales efficaces. Dans son rôle, Véronique facilite le transfert de connaissances et les échanges entre le monde académique et le domaine de la pratique mentorale en siégeant au conseil exécutif du Centre canadien de la recherche sur le mentorat. Véronique est détentrice d'un doctorat en histoire de l'Université de Toronto.



Ben Dantzer est gestionnaire du mentorat de qualité et du renforcement des capacités chez Mentor Canada, où il soutient les efforts nationaux pour renforcer les relations mentoriales et les programmes de mentorat. Ben est titulaire d'un doctorat en développement humain et apprentissage de l'Université de la Colombie-Britannique, avec une spécialisation en mentorat. En plus de son rôle professionnel, Ben est un mentor bénévole dévoué auprès de Grands Frères, Grandes Sœurs, ce qui reflète son engagement de longue date en faveur du mentorat.

L'Accélérateur mentorat

Six ans pour propulser le mentorat inclusif

Lancé par Mentorat Québec en 2019 avec l'appui du Secrétariat à la condition féminine, l'Accélérateur mentorat visait à réduire les inégalités persistantes par la pratique du mentorat inclusif. Six ans plus tard, il laisse un héritage solide : une véritable culture du mentorat inclusif s'est enracinée au Québec et rayonne maintenant à l'international.

UN PARCOURS EN TROIS TEMPS

2019–2021 : création d'outils bilingues, de guides et de formations.

2021–2023 : 38 publications, 11 conférences, plus de 500 organisations sensibilisées et une présence accrue dans les médias.

2023–2025 : consolidation de l'offre de services : le Parcours d'accompagnement, les Jasettes mentales, les Explorations, deux programmes d'accréditation d'un programme de mentorat.

DES RETOMBÉES TANGIBLES

- Plus de **5 000 personnes** et **1 000 organisations** rejointes
- 18 balados, 12 capsules vidéo, 15 articles, 30 outils numériques
- Le Parcours d'accompagnement implanté dans 21 organisations touchant des **dizaines de milliers de membres** et d'employés
- **2 programmes d'accréditation** des programmes de mentorat (design et déploiement)

UN RAYONNEMENT INTERNATIONAL

- Sommet européen du mentorat, Paris
- Congrès d'ÉDI, Tunis
- Publications avec la France, la Suisse, l'Espagne, le Royaume-Uni
- *Mentore-moi d'égal à égal*, projet national avec Mentor Canada



Mentorat Québec met en valeur trois organisations

Prix Mentorat en lumière 2025

*Le **Prix Mentorat en lumière** a été lancé par Mentorat Québec pour reconnaître et mettre en valeur des programmes de mentorat exemplaires qui ont démontré un impact durable, de l'innovation et un engagement envers l'inclusion et le développement organisationnel.*

Par l'attribution de ce prix annuel, Mentorat Québec souhaite valoriser l'excellence, les meilleures pratiques, donner de la visibilité à des initiatives exceptionnelles et encourager l'engagement des mentor·e·s et des mentoré·e·s.

Ce prix est une distinction visant à reconnaître les programmes de mentorat actifs qui contribuent au développement personnel, professionnel ou social des individus et des organisations au Québec.

*Lors de son **Forum sur le mentorat** le 29 janvier 2025, Mentorat Québec a attribué des distinctions à trois organisations.*

Lauréat -Prix Mentorat en lumière 2025 DESJARDINS



De gauche à droite : **Charlotte Durocher**, conseillère et responsable du programme de mentorat Desjardins - **Julie Daoust**, cheffe d'équipe et **Carole Perrin**, conseillère, toutes trois de la Direction Stratégie d'apprentissage et Développement des compétences, chez Desjardins

Crédit photo : Stefan Morisset

Desjardins, la plus grande coopérative financière d'Amérique du Nord et la sixième au monde, a reçu la plus haute distinction pour son programme de mentorat complet et inclusif.

Le programme de mentorat de Desjardins existe depuis 2019. Il unit employé-e-s et gestionnaires pour renforcer le sentiment d'appartenance et favoriser leur développement, le réseautage, le partage d'expertises et l'ouverture de possibilités. Ce programme a atteint une parité hommes-femmes autant chez les mentors que les mentorés. En promouvant la transmission des valeurs de l'entreprise et le réseautage, il permet aux employé-e-s de développer leurs compétences professionnelles, levier essentiel pour la croissance et la collaboration au sein de l'organisation.

Le programme se distingue par :

- La réunion des employés et des dirigeants pour renforcer le sentiment d'appartenance et le partage des expertises.
- La promotion de la transmission des valeurs organisationnelles et du réseautage.
- Le soutien au développement professionnel, aux ambitions de carrière et à une culture dynamique et inclusive.
- La fonction de levier de croissance, de collaboration et de rétention des talents.

L'impact du programme se reflète dans un engagement élevé des employés, des témoignages positifs et une reconnaissance en tant que meilleur employeur par Forbes et Mediacorp.

Finaliste - Prix Mentorat en lumière CASCADES



De gauche à droite : **Manon Bordeleau**, directrice Gestion de talents et **Maeva Zaworski**, conseillère en apprentissage et développement, chez Cascades.

Crédit photo : Stefan Morisset

Fondée en 1964, **Cascades** propose des solutions durables, innovantes et créatrices de valeur en matière d'emballage, d'hygiène et de récupération.

L'entreprise compte 10 000 femmes et hommes travaillant dans un réseau de près de 70 unités d'exploitation situées en Amérique du Nord.

Cascades a été reconnue par plusieurs organisations de renom pour son engagement envers le développement durable. Ces distinctions témoignent de l'excellence continue de Cascades en matière de responsabilité sociale et de performance environnementale.

En 2025, pour une sixième année consécutive, Cascades figure parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada, se distinguant par la qualité de son environnement de travail.

Le programme de mentorat de Cascades, ouvert à toutes les employé-e-s permanentes, a été reconnu pour :

- Soutenir l'intégration, le développement professionnel, la rétention et l'engagement.
- Favoriser l'inclusion, la diversité des opinions et les connexions professionnelles entre les départements.
- Briser les silos organisationnels et promouvoir la collaboration interservices.

Le programme illustre comment le mentorat peut être utilisé pour créer une culture organisationnelle plus cohésive et innovante.

Finaliste – Prix Mentorat en lumière 2025 CBC/RADIO-CANADA



De gauche à droite : **Jovane Drouin**, directeur, Équité, Diversité et Inclusion (EDI) et Mobilisation+, **Tatiana Nazon**, directrice générale, Gestion des talents et **Andrée Mantha**, conseillère en développement organisationnel et planification de la relève à CBC/Radio-Canada.

Crédit photo : Stefan Morisset

Diffuseur public national, au service des Canadiens depuis plus de 80 ans, **CBC/Radio-Canada** s'est illustré par son programme de mentorat qui exerce un jumelage intentionnel de mentore-s et de mentoré-e-s, en particulier issus de groupes sous-représentés.

Le programme INSPIRE de CBC/Radio-Canada vise à renforcer les liens entre les employés de la Société, à clarifier les opportunités de développement et d'avancement professionnel, et à favoriser les échanges sur les expériences professionnelles et personnelles. Dans un environnement médiatique turbulent, le programme INSPIRE renforce la confiance des mentorés en leur avenir au sein de CBC/Radio-Canada, ce qui est particulièrement apprécié par les gestionnaires du programme.

Les caractéristiques principales incluent :

- L'élargissement des perspectives et le soutien des objectifs tant professionnels que personnels.
- La fourniture d'expériences transformatrices, comme le soulignent les témoignages des participants.
- Le renforcement des réseaux internes et la clarification des trajectoires de carrière dans un environnement médiatique turbulent

Coup de Cœur du jury - Prix Mentorat en lumière 2025 FONDATION INSPIRE



Dr Prévost Jantchou, fondateur et président du conseil d'administration de la FONDATION INSPIRE. Il est médecin spécialisé en gastroentérologie pédiatrique, professeur agrégé au Département de pédiatrie de l'Université de Montréal, en plus d'être clinicien-chercheur au Centre de recherche du Centre hospitalier Universitaire Sainte-Justine.

Crédit photo : Stefan Morisset

Un programme de mentorat relativement jeune et porteur a retenu l'attention des membres du jury qui ont unanimement décerné un grand coup de cœur à la **FONDATION INSPIRE** (www.fondationinspire.org), créée en 2020. La mission de la Fondation Inspire est de mobiliser des bénévoles et collaborer activement avec les divers acteurs de l'écosystème afin d'inspirer la jeunesse afro-caribéenne de 14 à 22 ans, et contribuer ainsi à leur épanouissement scolaire par le biais d'actions adaptées et concrètes pour faciliter leur intégration dans le milieu professionnel. Le programme de mentorat a pour objectif de jumeler un jeune à un mentor expérimenté qui saura lui prodiguer des conseils et astuces pour le guider à travers ses études et ses choix de carrière. Le programme se veut aussi un tremplin pour du réseautage professionnel.

Les organisations sont invitées à faire connaître leur programme de mentorat

Mentorat Québec incite les organisations à présenter leur candidature pour faire connaître leur programme de mentorat et peut-être remporter le Prix Mentorat en lumière, décerné annuellement dans le cadre du Mois du mentorat.

Il est possible d'obtenir les modalités et conditions d'inscription ainsi que le processus de sélection des organisations méritantes en visitant le site de Mentorat Québec (www.mentoratquebec.org).

Le processus de sélection du Prix Mentorat en lumière, rigoureux et équitable, mène au dévoilement de trois finalistes durant le Mois du mentorat en janvier. L'annonce officielle de l'organisation lauréate est faite lors du Forum sur le mentorat à la fin du mois de janvier. ■

Analogies, comparaisons, métaphores et aphorismes

Les images qui nourrissent les relations mentoriales

Des sources de sens à explorer dans les conversations mentoriales

Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow

Le langage figuratif est omniprésent dans presque toutes les formes du langage humain. Pour mieux comprendre et expliquer le monde, ou clarifier rapidement notre pensée, nous nous inspirons souvent d'expressions métaphoriques, d'images, de comparaisons, de proverbes ou d'aphorismes. Ces éléments qui surgissent spontanément dans les conversations mentoriales sont des pistes précieuses à saisir et explorer pour entretenir un dialogue fructueux tout en découvrant l'Autre. Ne dit-on pas qu'une image vaut mille mots ? Mais les mots peuvent aussi contenir un réservoir immense d'images tapies au fond de l'esprit.

Tout un roman en quelques mots

On raconte une anecdote à propos de l'écrivain Ernest Hemingway qui, lors d'un repas entre amis écrivains, fit le pari — qu'il gagna — qu'il pouvait écrire un roman en six mots. Ce qu'il fit avec : For sale : baby shoes. Never worn » (Trad. : À vendre : souliers de bébé. Jamais portés.). Un microroman qui évoque ou suggère une tragédie, mais sans le dire ouvertement, laissant le lecteur construire sa propre histoire en images dans son esprit, sans doute celle d'un bébé mort à la naissance, mais peut-être pas. Les images que notre cerveau produit sont propres à chacun et chacune d'entre nous en fonction des représentations que nous faisons par rapport aux idées que nous combinons dans notre esprit.



Le langage figuratif : notre concept du monde en images

Les processus inconscients de la pensée humaine sont essentiellement métaphoriques. Les images se bousculent dans notre tête de bon matin alors que nous n'avons même pas posé le premier pied par terre. Pour la très grande majorité d'entre nous, des images du passé, du présent et du futur s'entremêlent dans notre esprit, aussi fugitives soient-elles, sauf pour 1 à 3 % de la population qui souffre d'aphantasie, aussi appelé « esprit aveugle », une condition étrange et attristante (Joulin, 2024). Ces personnes ne savent pas ce qu'est l'imagination visuelle, même si elles conservent leur imagination verbale. Elles vivent avec un vide sans forme où n'existent pas les images, ni les visages, ni les paysages. Les rêves des personnes aphantasiques sont davantage axés sur les sensations et les émotions, plutôt que sur le visuel.

Pour le reste de la population, des expressions analogiques, comme « Avoir du pain sur la planche », « J'ai eu une peur bleue », « Le temps, c'est de l'argent », « Il a le bras long » ou « Se mettre la tête dans le sable », décrivant des faits, des constats, des émotions, des personnes, des pensées ou des croyances déclenchent automatiquement des images dans les esprits. Les analogies forment un type de langage figuratif, donc imagé, qui emploie un sens non littéral pour évoquer ou transmettre un message ou une idée plus abstraite.

Par exemple, si dans une conversation un-e mentoré-e dit « J'étais très nerveux-se avant d'aller à la réunion », il ou elle utilise un langage littéral, mais si la même personne dit plutôt « J'avais des papillons dans l'estomac avant d'aller à la réunion », elle fait appel à une forme de langage non littéral, donc figuratif qui fait appel à la métaphore.



Simplement définie, une analogie est une ressemblance formée par l'esprit ou une association d'idées, entre deux ou plusieurs objets de pensée essentiellement différents. Ainsi, personne n'a littéralement des « papillons » dans l'estomac.

Les icônes qu'on utilise sur nos écrans d'ordinateur pour accéder à des applications ou des fonctions sont aussi des exemples d'analogies basées sur des associations mentales entre une image et une tâche donnée. Nous n'utilisons pas des ciseaux pour couper du texte ni une loupe pour effectuer une recherche, mais notre cerveau établit facilement le lien entre un objet connu du monde réel et une opération informatique invisible. Les comparaisons et les métaphores sont des formes d'analogie que nous allons maintenant examiner dans le cadre d'une perspective mentorale.

La comparaison et la métaphore

La comparaison

L'analogie, lorsqu'elle est explicite, est une comparaison. Elle utilise alors un outil comparatif qui peut être une conjonction, un adjectif ou un verbe : *comme*, *pareil à*, *semblable à*, *tel*, *tel que*, *de même que*, *avoir l'air de*, *faire l'effet de*, *ressembler à*, *autant... que*, *aussi... que*, *plus... que*, *moins... que*.

Une comparaison est une figure de style qui est souvent utilisée dans les conversations pour comparer deux ou plusieurs choses qui possèdent des qualités similaires : « La rencontre m'a fait l'effet d'une tornade », « Il est solide comme le roc », « Il est vif comme l'éclair », « Elle est aussi patiente et méticuleuse qu'une fourmi » en sont des exemples.

Les comparaisons sont faciles à saisir. Elles sont utilisées par les mentore-s pour résumer le fruit de leur expérience : « Une carrière c'est un peu comme une plante, il faut l'arroser et la nourrir constamment, autrement, elle dépérit. »; et par les mentoré-e-s pour faire appel à l'imagination et à l'émotion : « Cette annonce m'est tombée dessus comme une tonne de briques », « Mon collègue André est têtu comme une mule », etc.

Par son pouvoir de suggestion et sa force expressive, la comparaison donne du relief à ce que le ou la mentore ou le ou la mentoré-e veulent exprimer. En d'autres mots, nous pouvons dire que les comparaisons peuvent être utilisées pour donner à notre interlocuteur une image mentale colorée de ce que nous souhaitons exprimer ou décrire.

La métaphore

L'analogie, lorsqu'elle est *implicite*, est une *métaphore*. Une métaphore est une comparaison, mais sans utiliser un mot comparatif (« comme », « tel », etc.). Donc, une métaphore sert à comparer sans le faire explicitement, sans dire que l'on compare. Elle est abondamment présente dans le langage quotidien. « Tirer la sonnette d'alarme », « À mon avis, il joue avec le feu », « Il y avait une mer de monde », « Une lumière s'est allumée dans ma tête », « Tout baigne dans l'huile », « Elle a un moral d'acier » en sont quelques exemples bien connus. Reposant sur l'analogie, la métaphore substitue un mot ou une expression à un autre qui lui est lié par une ressemblance ou une association symbolique afin de créer une image évocatrice.

Comme la métaphore est un concept plus vaste, mais plus puissant que la comparaison, c'est surtout à cette figure de style que le mentorat, le coaching et d'autres modes d'accompagnement individuels s'intéressent.



Crédit photo: Depositphotos



Crédit photo: Depositphotos

La métaphore : expression de nos concepts mentaux

Il n'existe pas vraiment de consensus sur la définition exacte et définitive de la métaphore. Toutefois, selon Lakoff & Johnson (1980, 2003) dont l'ouvrage *Metaphor we live by* est devenu une référence universelle à propos des métaphores, il y a métaphore lorsque nous appréhendons quelque chose — un aspect de la réalité — en termes d'autre chose. Si on dit « Il vit sur du temps emprunté », clairement, nous ne pouvons pas « emprunter du temps ». La métaphore exprime donc un *concept mental* de manière ambiguë pour signifier littéralement qu'une personne bénéficie d'un délai, d'un sursis ou d'une période de répit. Dire que « l'argent ne pousse pas dans les arbres » indique qu'il y a une limite à ce qu'on peut dépenser. En somme, la métaphore n'est pas une question de mots, mais de *concepts mentaux*. C'est ainsi que nos vies deviennent des voyages, notre cerveau, une machine et des animaux des personnes.

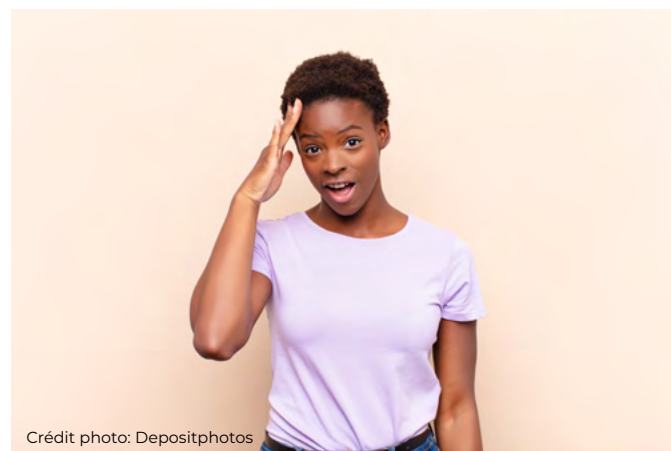
En effet, selon Lakoff et Johnson nos concepts mentaux structurent ce que nous percevons, comment nous nous inscrivons dans le monde et comment nous interagissons avec les autres. Selon cette théorie, des exemples de concepts mentaux seraient celui où *l'alibi d'un accusé* devient *béton*, où une foule est vue comme *une mer de manifestants* et que dans la vie *l'homme est un loup* pour l'homme.

C'est pourquoi, dans les conversations mentales, les mentore-s doivent être particulièrement attentifve-s aux diverses expressions utilisées par leur mentoré-e pour décrire la manière dont ils conçoivent le monde, afin de

pouvoir mieux les accompagner dans leur univers conceptuel. Les métaphores imaginatives et créatives sont capables de nous donner une nouvelle compréhension de notre expérience (Dalton, 2021). Des expressions comme « Faire fleurir des idées » ou « Je dois régler une avalanche de problèmes » sont des manières créatives de parler de choses concrètes.

La métaphore enrichit la communication en y ajoutant de la profondeur et des émotions. Elle permet d'accéder à des notions et des idées complexes difficiles à décrire littéralement. Si quelqu'un en mentorat dit « Ce n'est pas la mer à boire », on peut se demander si la personne ne sous-estime pas les difficultés d'une tâche à accomplir, par exemple. La métaphore appartient au langage figuratif et elle est largement utilisée par toutes les formes de médias (Porto & Romano, 2013).

On utilise des métaphores dans une myriade de sphères et de spécialités (Strand, 2014). Bien sûr, dans la littérature, la philosophie, le théâtre et le cinéma, mais aussi en psychologie, en psychothérapie (Ex. : Thérapie d'acceptation et d'engagement [ACT]) et en sociologie, ainsi que dans tous les secteurs scientifiques où l'on comprend que la seule approche intellectuelle et rationnelle ne stimule pas la créativité à l'origine de la plupart des découvertes importantes. À cet égard, on donne souvent l'exemple de Watson et Crick, qui ont « imaginé » en quelque sorte ce à quoi pouvait ressembler la structure de l'ADN, en la modélisant à la manière d'un jeu LEGO © (Watson, 1968).



Crédit photo: Depositphotos

Au cœur du développement naturel de l'individu : le langage figuratif

L'habileté à comprendre et utiliser le langage figuratif fait partie du développement normal du langage chez les individus à partir de l'enfance. Jusqu'à vers l'âge de 6 ans, les enfants ont tendance à interpréter le langage figuré (ou figuratif) de manière littérale, car ils ont de la difficulté à faire la distinction entre ce qu'ils imaginent et la réalité. C'est vers l'âge de 7 ans que les enfants sont capables d'accéder au *vouloir dire derrière les dires* et de développer graduellement la compréhension du langage non littéral (Pulido, 2008).

Les individus qui éprouvent des difficultés d'apprentissage ont aussi une plus grande probabilité de connaître des embûches pour comprendre le sens des formes de langage figuratif que ce soit par écrit ou oralement. Cela est assez évident chez les personnes qui sont affectées par le trouble du spectre de l'autisme (Paul, Norbury & Gose, 2018). Mais, pour le reste de gens, les métaphores deviennent une seconde nature dans leur vie en fonction de leur éducation, leurs expériences et leur environnement social.

On oublie trop souvent que l'écriture basée sur un alphabet est relativement récente dans l'histoire de l'Humanité, soit environ 1500 av. J.-C. Irene Vallejo, dans son fascinant ouvrage *L'infini dans un roseau. L'invention des livres dans l'Antiquité* raconte comment l'oralité était auparavant le seul moyen de transmission des récits, nommément par les aèdes, un moyen qui s'est d'ailleurs maintenu même après l'invention des livres.

« Aucun poète n'aurait dit à son public quelque chose d'aussi peu captivant que : « les mensonges minent la confiance. » À la place, il aurait préféré raconter l'histoire du berger plaisantin qui s'amusait à effrayer les gens de son hameau en criant « Attention au loup ! » [...] L'expérience acquerrait du sens et se transmettait par un récit — légende, conte, fable, dilemme, blague, devinette ou souvenir. Le monde chimérique de l'oralité imaginait des histoires pleines de vitalité et de mouvement dans lesquelles les vivants côtoyaient les morts, les humains, les dieux, les corps et les fantômes... » (Vallejo, 2021, p. 143)



Crédit photo: Depositphotos

Nos vies quotidiennes fourmillent de métaphores

Si les métaphores sont omniprésentes dans notre vie quotidienne, nous n'en sommes pas forcément tout à fait conscients, car elles font partie de notre système conceptuel du monde que nous bâtissons en profondeur avec le temps et l'accumulation de nos expériences. Des phrases aussi banales que « Je vois ce que tu veux dire » sont des métaphores qu'on ne s'entend même pas prononcer. Dans son livre *Tu vois ce que je veux dire*, Clément de Gaulejac, écrit que la question « Tu vois ce que je veux dire ? » n'en est pas vraiment une, mais plutôt « ce genre de petite phrase qui maintient la communication active et qu'on prononce distraitemment. Bien sûr, on ne nous demande pas de réellement voir quelque chose avec nos yeux, il s'agit d'une métaphore, et qui plus est, de ce qu'on appelle une métaphore morte » (2022).

Les métaphores mortes ou figées qu'on appelle aussi « expressions idiomatiques », sont des images, des métaphores auxquelles on fait inconsciemment appel. On en retrouve tous les jours dans les médias, y compris par des gens sérieux. Le Dr Paul Offit de Philadelphie y faisait clairement appel le 29 mars 2025 en parlant du renard dans le poulailler (voir texte en exergue). Quand on ne trouve pas les bons mots pour exprimer nos idées, les métaphores peuvent nous procurer une solution pour poursuivre le dialogue.

Les métaphores pour mieux comprendre le monde

Pourquoi utilisons-nous un langage métaphorique, alors que tout pourrait être dit directement et littéralement ? C'est un sujet qui a fasciné les anciens philosophes grecs, dont Aristote en particulier, mais la question à savoir pourquoi et comment a seulement retenu à nouveau une véritable attention à partir du XXe siècle (Forgács 2022), puis a graduellement intéressé un nombre de plus en plus grand d'auteurs et de chercheurs. Par exemple, seulement dans les titres des articles, le site *Academia* répertorie 10 989 articles qui contiennent le mot *metaphor*. De son côté, pour la période allant de 1900 à 2025, le site *Google Scholar* identifie 75 600 documents traitant des métaphores.

Des experts en éducation et en linguistique considèrent les métaphores comme le langage de l'imagination, de la créativité (Lake, 2011). Bien avant eux, les poètes les ont utilisées en nous laissant la tâche d'interpréter leur œuvre.



LE RENARD KENNEDY DEVIENT LE GARDIEN DU POULAILLER

Le Dr Paul Offit, expert en vaccins à l'Hôpital pour enfants de Philadelphie, a critiqué ce qu'il a qualifié de « licenciement » le départ soudain du Dr Peter Marks, directeur du Centre d'évaluation et de recherche sur les produits biologiques Food and Drug Administration (FDA)

« Le licenciement de Peter Marks par Robert F. Kennedy fils, qui refusait de céder à sa campagne de désinformation, permet désormais au renard de garder le poulailler, a affirmé le Dr Offit. C'est un triste jour pour les enfants américains. »

La Presse, le 29 mars 2025

Crédit photo: Depositphotos



Photo : Freepik – Image générée par IA

Par exemple, de multiples interprétations ont été proposées au cours des années concernant le sens à donner au très connu sonnet *Le Vaisseau d'or* du poète Émile Nelligan. Certains y ont vu une expérience charnelle, d'autres la fuite du temps, et plus probablement, le sens de son propre naufrage vers la folie et la mort.

Selon le profil, l'éducation, l'origine, l'expérience de vie, les intérêts personnels du ou de la mentore ou du ou de la mentoré·e, les images qui lui viennent en tête pour illustrer une compréhension des choses peuvent varier grandement (Johansson — Fua, S. et coll., 2012). Des amateurs de sport emploieront des expressions comme « mettre la balle au jeu » et « être sur la ligne de départ », alors qu'un ingénieur parlera de « mettre la machine en marche » ou de parler « d'une course à relais » pour décrire la gestion d'un projet. Certaines métaphores peuvent aussi être associées à des vécus générationnels ou encore à des régions. Notre talent inné pour les métaphores relie donc nos pensées, notre langage et nos actions dans un processus fluide qui donne un sens à ce que nous sommes, nos perceptions, nos points de vue et notre vision personnelle de la réalité.

Les métaphores décrivent notre paysage intérieur

En fait, les métaphores ou expressions métaphoriques accompagnent notre vie tout au long de notre acquisition d'expériences clés. Elles nous aident à intégrer nos apprentissages et à illustrer nos convictions. Une métaphore n'est pas une énigme ou un moyen de transmettre des significations cachées. Et elles ne sont pas vraies ou fausses. C'est une façon de nous permettre de savoir et sentir quelque chose différemment. Les métaphores donnent aux mots un moyen d'aller au-delà de leur propre sens (Fernandez-Duque, 1999).

Les métaphores servent à exprimer les paysages de nos pensées. Si une personne mentorée dit que *sa vie ressemble à une vraie montagne russe*, qu'elle attend *la prochaine tuile qui lui tombera sur la tête*, qu'elle a *compté dans son propre but* ou qu'elle a *frappé un coup de circuit*, cela aide le ou la mentore à mieux saisir ce qui se passe dans sa vie. En donnant à ce qu'il ou elle vit, la forme d'une métaphore pour l'exprimer, cela devient encore plus fort comme impression (Steyn & Barnard, 2024).

Des recherches ont exploré l'utilisation des métaphores dans les relations mentores, mettant en évidence leur rôle dans la facilitation de la communication, la compréhension mutuelle et le développement personnel. Ces travaux mettent en évidence que l'utilisation consciente et appropriée des métaphores dans le cadre du mentorat peut enrichir les échanges et contribuer au développement personnel et professionnel des individus impliqués (Thompson, 2021).

En 2003, dans une postface de leur livre *Metaphors we live by*, publié originalement en 1980, Lakoff et Johnson en viennent à la conclusion que les métaphores sont universelles, mais elles comportent des variations culturelles. Par exemple, lorsque Boucar Diouf rappelle les proverbes et les aphorismes de son grand-père, elles ont une couleur africaine, mais nous sommes capables de les interpréter à la sauce québécoise.



Crédit photo: Depositphotos

Les aphorismes : des leçons de vie en quelques mots

Maintenant, parlons un peu des aphorismes. Les conversations mentores sont en effet parfois l'occasion pour les mentore-s (surtout et plus rarement pour les mentoré-e-s) d'utiliser des aphorismes pour illustrer figurativement une manière de voir les choses selon leur expérience, ou des citations, des leçons, des proverbes, des perles de sagesse captés dans le cours de leur vie personnelle et professionnelle.

Par exemple, dans *Le Petit Prince*, de Saint-Exupéry (1943) le Renard dit au Petit Prince : « On ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux. » et « C'est le temps que tu as perdu pour ta rose qui fait ta rose si importante. » Les dires du Renard sont des aphorismes que nous pouvons facilement retenir comme des leçons de vie. L'aphorisme tient souvent d'une sagesse profonde qui peut en effet devenir un enseignement fondamental (Hilmoine, 2024).

Un aphorisme résume donc en quelques mots une vérité fondamentale ou énonce, de manière succincte, une vérité toute simple de la vie courante. C'est ainsi que Ronald Reagan disait : « Nous ne pouvons pas aider tout le monde, mais tout le monde peut aider quelqu'un. » Sa principale particularité est d'être un énoncé autosuffisant. Elles peuvent aussi faire sourire. C'est ainsi que Coluche disait : « De tous ceux qui n'ont rien à dire, les plus agréables sont ceux qui se taisent. »



Crédit photo: Depositphotos

Au Québec, nous connaissons bien Boucar Diouf qui dit que les aphorismes sont des perles de sagesse sous la forme d'histoires avec des images. Dans son livre *Par la bouche de mon grand-père* on peut découvrir plusieurs de ces perles africaines comme « Se tromper de chemin, c'est aussi apprendre à connaître son chemin. »

La tradition des formes brèves et sentencieuses remonte à la culture grecque et traverse toutes les époques.

- Un tien vaut mieux que deux tu l'auras.
- Le mieux est l'ennemi du bien.
- On ne va pas loin quand on change de route tous les jours.
- Il y a plus d'idées dans deux têtes que dans une.
- Ceux qui ne font rien ne se trompent jamais.
- Certains veulent que ça arrive, d'autres aimeraient que ça arrive et quelques-uns font que ça arrive.
- La chance aide parfois, le travail toujours.

Des aphorismes pertinents ont bien sûr leur place dans les conversations mentores, car ils peuvent créer l'étincelle nécessaire pour provoquer une réflexion capitale. Un aphorisme bien choisi au bon moment peut générer des discussions très riches et même savoureuses, à l'occasion. Les aphorismes peuvent ainsi être de merveilleux compléments aux métaphores pour explorer de nouvelles avenues de réflexion entre le ou la mentore et le ou la mentoré-e.

Les métaphores en mentorat : pour mieux comprendre l'Autre

Les métaphores sont très rarement planifiées dans les conversations entre le ou la mentore et son ou sa mentoré-e. Cependant, nous verrons plus loin comment on peut le faire délibérément pour faire progresser la discussion. Mais en général, un-e mentore ou un-e mentoré-e ne retient pas une liste de métaphores à utiliser. Elles émergent tout naturellement pour illustrer une manière de voir une situation, une émotion, un concept abstrait, une personne ou clarifier le sens d'une pensée (Passmore, 2022).

En effet, les métaphores sont généralement spontanées, comme issues d'une pensée dite « sauvage » présente dans toute personne, comme l'a décrit Lévi-Strauss (1962). Si nous nous inspirons de la pensée sauvage de Lévi-Strauss, nous pouvons constater que généralement le mentor ou la mentore agit un peu comme un ou une bricoleur.se dans

ses relations mentoriales, utilisant une sorte d'intelligence pratique. Selon le principe du bricoleur que « ça peut toujours servir », le ou la mentore accueille les expressions métaphoriques et les images signifiantes de la personne mentorée de son monde et se demande comment il ou elle pourrait les utiliser pour faire évoluer la conversation et les apprentissages.

Si la personne mentorée dit à son ou sa mentore des choses comme « Mon collègue vient jouer dans ma cour et ça me met le feu », « C'était glacial autour de la table », « C'est un vrai requin », « Je suis capable de jouer dur dans les coins », « Je l'ai vraiment cuisiné », « J'ai eu un vrai coup de cœur pour lui », le mentor devrait alors prendre le temps de s'y intéresser pour mieux saisir de nouvelles dimensions du caractère de la personne mentorée et de sa vision des choses (Van Noppen, 1988). Des heures de plaisir à échanger dans des zones nouvelles de découverte de l'Autre !

Les métaphores opèrent avec les sens et l'imagination. Par exemple, Pantazara & Alexandri (2018) ont analysé une multitude de métaphores portant sur les couleurs qui sont couramment utilisées dans cinq langues, dont le français. Les autrices ont relevé que ce sont le blanc et le noir qui reviennent le plus souvent dans les métaphores. Cela peut être intéressant de tendre l'oreille pour les capter et les employer pour amorcer des échanges fertiles en informations pertinentes :

- C'est une zone grise.
- Donner le feu vert.
- Mettre noir sur blanc.
- C'est cousu de fil blanc.
- Lever un drapeau rouge.
- Tout n'est pas rose.
- Être la bête noire.
- Il a eu son bleu.
- Rire jaune.
- Etc.

Utiliser les métaphores délibérément et avec discernement

Les êtres humains sont essentiellement des systèmes fermés. C'est pourquoi le transfert d'informations d'un esprit à un autre n'est pas vraiment possible, comme si nous étions des ordinateurs branchés l'un à l'autre ou en utilisant une application comme AirDrop. C'est pourquoi en mentorat, la communication de l'émetteur ne transmet rien comme tel; elle fait simplement déclencher (Rodriguez, 2024) des prises de conscience et possiblement, des changements chez la personne mentorée (le receveur).

Ce processus peut cependant être facilité par l'emploi intentionnel de métaphores (Steen, 2013) par le mentor ou la mentore qui résument en quelques mots qui font image, une manière d'aborder une situation complexe qu'une explication rationnelle n'arriverait pas rendre. Par exemple, une mentore dira : « Le chef d'une équipe, c'est le quart-arrière au football. Il doit être capable de bien comprendre la situation sur le terrain et assigner correctement les rôles avant de lancer le ballon. Vois-tu la même chose ou si tu comprends ton rôle différemment ? »

Grâce à l'emploi délibéré d'un langage métaphorique, le mentor ou la mentore est alors susceptible d'engendrer des changements séquentiels dans la structure cognitive de la personne mentorée qui découvre ainsi de nouvelles façons d'aborder une situation. Cependant, une bonne métaphore doit être choisie avec discernement et inclure la vision que le ou la mentoré-e a de lui-même ou d'elle-même, tout en la transcendant pour développer une nouvelle perspective.

Si une métaphore est trop obscure, elle ne trouvera pas de sens chez la personne mentorée. Il est donc important que les mentore-s suivent les règles suivantes lorsqu'ils ou elles utilisent des métaphores :

1. Adapter la métaphore aux expériences et intérêts du ou de la mentoré-e.
2. Laisser le ou la mentoré-e interpréter la métaphore et l'appliquer à sa situation.
3. Ne pas imposer une métaphore si elle ne résonne pas avec lui ou elle.
4. Utiliser des images positives et constructives pour favoriser son développement professionnel.



Crédit photo: Depositphotos

Les fonctions potentielles des métaphores en mentorat

En pratique, les métaphores utilisées par les mentoré·es et les mentore·s sont susceptibles de remplir plusieurs fonctions utiles, dont les suivantes :

1. Exprimer des émotions ou des sensations

La métaphore traduit ce qui est difficile à dire avec des mots simples, en créant des associations symboliques. Si le ou la mentoré·e dit « Ma vie est comme des montagnes russes » ou « J'ai l'intention de couper les ponts avec lui. », il ou elle évoque des émotions et des expériences, dont le partage renforce le rapport de confiance avec le ou la mentore.

2. Rendre une idée complexe plus accessible

La métaphore simplifie des concepts abstraits en les comparant à des éléments familiers ou concrets en utilisant des images qui mettent en forme la pensée. Par exemple un·e mentore peut inciter la personne mentorée à mieux voir une situation qui semble confuse en lui disant : « Il faut parfois faire monter son hélicoptère pour avoir une vue d'ensemble sur une situation. »

3. Encourager la réflexion en creusant plus profondément le sens de ce qui est exprimé

Si un·e mentoré·e dit quelque chose comme « J'ai le moral dans les talons », le ou la mentore peut inviter le ou la mentoré·e à envisager des situations sous un angle nouveau, favorisant ainsi une prise de conscience et une réflexion approfondie.

4. Créer des images évocatrices

La métaphore permet de rendre une idée plus vivante et imagée. Par exemple, si un·e mentore dit « On ne fait pas pousser des fleurs sur une banquise » une telle métaphore (qui est aussi un aphorisme) permet de traduire des idées complexes en images simples et évocatrices.

5. Favoriser une nouvelle manière de penser

Les métaphores peuvent aider à changer la perspective d'un problème, amener le ou la mentoré·e à voir une situation différemment et à adopter une nouvelle approche. Par exemple, un·e mentore peut dire « Selon mon expérience, pour réussir un projet, c'est d'avoir à travailler sur un arbre trop touffu. Il faut l'élaguer pour l'aider à se développer et prendre une forme adéquate », ce qui peut aider la personne mentorée à mieux choisir ses priorités et mieux gérer son énergie.

6. Renforcer la motivation et la résilience

Une métaphore inspirante du ou de la mentore peut aider un·e mentoré·e à demeurer motivé·e face à des difficultés. « Je vois que tu as le vent dans les voiles, mais le parcours que tu entreprends est comme un marathon, pas un sprint. Pourquoi ne pas prendre ton temps pour éviter l'épuisement ? »

7. Encourager l'autonomie et la prise de décision

Les métaphores peuvent illustrer la responsabilité du mentoré ou de la mentorée dans son propre développement. Par exemple, un·e mentore peut utiliser un langage métaphorique et dire « Je pense que tu as bien navigué dans cette situation. Quel serait le prochain cap que tu as en tête ? », « Je crois que tu as déjà les bons outils. Il suffit de bien les utiliser au bon moment. », « Quel est ton plan de match ? ». De telles métaphores favorisent l'autonomie et la prise d'initiative.

8. Créer un langage commun entre mentor·e et mentoré·e

En utilisant des métaphores adaptées à la personnalité et aux expériences de la personne mentorée, il est possible d'établir une communication plus fluide. Cela rend les échanges plus engageants et personnalisés. Chaque conversation mentorale est l'occasion de puiser dans les banques d'images métaphoriques de l'un et l'autre des partenaires de mentorat.

La métaphore : un art subtil à développer

Pour conclure, il ne s'agit pas de se mettre constamment à l'affût des métaphores dans les conversations mentores, mais plutôt de les explorer si quelque chose nous semble ambigu ou semble révéler une manière de pensée particulière qui mérite qu'on s'y arrête. Elles peuvent alors donner un nouveau sens à notre vécu, à ce que nous connaissons et à ce que nous prenons trop souvent pour acquis.

Les métaphores nous invitent à voir les choses sous un nouvel éclairage et ajoutent de la profondeur aux explications de nos idées. Les métaphores sont de l'art selon Jane Hirshfield (2013), pas une science. Elles peuvent sembler bonnes ou mauvaises. Les métaphores présentent un paradoxe : presque toujours, elles disent des choses qui ne sont

pas vraies du tout ou tout à fait vraies. Si vous dites « Il ne faut pas se mettre les pieds dans les plats » ou « Il y a un éléphant dans la pièce », il n'y a pas de plats ou d'éléphant à chercher logiquement. Les métaphores ne font qu'effleurer notre pensée logique. Lorsque nous trouvons une bonne métaphore ou un aphorisme qui tombe à point, cela nous procure beaucoup de plaisir et de satisfaction.

En explorant la richesse des métaphores qui surgissent dans les conversations mentores, le ou la mentore et le ou la mentoré-e peuvent accéder à un pléiade de sens plus profonds, à une créativité accrue et une meilleure compréhension interpersonnelle, résultant ainsi en une relation plus enrichissante. ■

RÉFÉRENCES

- Dalton, C. (2021). Metaphor as useful jump from sense-making to meaning-making in management education. *Academia Letters*, Article 348. <https://doi.org/10.20935/AL348>.
- De Gaulejac, C. (2022). *Tu vois ce que je veux dire ? Illustrations, métaphores et autres images qui parlent*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Fernandez-Duque, D. & Johnson, M. (1999). Attention Metaphors: How Metaphors Guide the Cognitive Psychology of Attention. *Cognitive Science*, Vol 23 (1) 1999, pp. 83-116
- Forgács, B. (2022). The Pragmatic Functions of Metaphorical Language. In G. Csibra, J. Gervain, & K. Kovács (Eds.), *A Life in Cognition – Studies in Cognitive Science in Honor of Csaba Pléh* (pp. 41–57). Springer.
- Hilmoine, C. (2024). Les meilleurs aphorismes : la sélection ! le 23 octobre 2024 <https://citations.ouest-france.fr/top/aphorismes/> Document consulté le 2 avril 2025.
- Hirshfield, J. (2013) The Art of Metaphor. TED-Ed. <https://youtu.be/AoedKgLoEgM>. Consulté le 2 mars 2025.
- Johansson-Fua, S., Ruru, D., Sanga, K., Walker, K. & Ralph, E. (2012) Creating Mentorship Metaphors: Pacific Island Perspectives. *Landscapes* | Vol. 6, No. 1, Autumn 2012
- Joulin, M. (2024). Aphantasie : pourquoi certaines personnes n'arrivent pas à générer des images mentales. *National Geographic*. 4 avril 2024. <https://www.nationalgeographic.fr/sciences/cerveau-imagination-aphantasie-pourquoi-certaines-personnes-ne-peuvent-pas-generer-images-mentales-cerveau-memoire>
- Lake, R. L. (2011). Metaphor: The Language of the Imagination. *Journal of the Imagination in Language Learning*, 9: 119-125 <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/curriculum-facpubs/102>. Document consulté le 25 février 2025.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980, 2003). *Metaphors we live by*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris : Presses Pocket
- Pantazara, M. & Alexandri, K. (2018). A cross-linguistic analysis of colour-term metaphors. In *Discourses on colour*. Dorota Conigroszek (ed.), Piotrów Trybunalski: Uniwersytet w Jana Kochanowskiego w Kielcach. Pp. 153-186.
- Passmore, J. (2022). The role of metaphor in coaching. *The Coaching Psychologist*, 18(2), 44-46
- Paul, R., Norbury, C. & Gosse, C. (2017). *Language Disorders from Infancy through Adolescence: Listening, Speaking, Reading, Writing, and Communicating* (5th ed.). St. Louis, Mo: Mosby Elsevier.
- Porto, M. D. & Romano, M. (2013): *Newspaper Metaphors: Reusing Metaphors Across Media Genres*, *Metaphor and Symbol*, 28:1, 60-73
- Pulido, L. (2008). Les conditions de la compréhension du langage figuré par des enfants âgés de 5 à 6 ans : le cas des expressions idiomatiques. *Cahiers romans de sciences cognitives*. 99-116.

- Rodriguez, D. (2024). What is this thing called mentoring? *Sociologica*, V.18, N.3.
- Saint-Exupéry, A. de (1943). *Le petit prince*, New York: Reynal & Hitchcock
- Steen, G. (2013). Deliberate metaphors afford conscious metaphorical cognition. *Journal of Cognitive Semiotics* 5, 179–197.
- Steyn, L., & Barnard, A. (2024). The coaching experience as identity work: Reflective metaphors. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 50(0), a2132. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2132>. Document consulté le 22 mars 2025.
- Strand, R. (2014) *Metaphors We Strategize by* Robert Strand Published by: CBS Centre for Corporate Social Responsibility. CBS Working Paper Series Porcelaenshaven 18 DK – 2000 Frederiksberg ISBN 978-87-92114-26-6 Working Paper No. 1 2014
- Thompson, R. (2021) Coaching and Mentoring with Metaphor. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. S15, pp.212–228. DOI: 10.24384/4sve-8713
- Vallejo. I. (2021). *L'infini dans un roseau. L'invention des livres dans l'Antiquité*. Paris : Les Belles Lettres — Le Livre de Poche
- Van Noppen, J. P. (1988) *Metaphors* in: J.S. Petöfi & T. Olivi (eds.): *Von der verbalen Konstitution zur symbolischen Bedeutung/From Verbal Constitution to Symbolic Meaning*. Hamburg, Helmut Buske Verlag (Papiere zur Textlinguistik/Papers in Text Linguistics), 1988, pp. 114–152.
- Watson, J. D. (1968) *The Double Helix. A personal Account of the Discovery of the Structure of DNA*. New York: Penguin Putnam

À propos de l'auteur



Photo : Stefan Morisset

Après une carrière de plus de trente ans au sein du groupe Power Corporation du Canada, **Yvon Chouinard**, CRHA Distinction Fellow, s'est engagé dans le coaching de gestionnaires, le mentorat et le codéveloppement. Il a contribué à l'implantation de programmes de mentorat dans plusieurs organisations ainsi qu'à l'initiation de centaines de mentor·e·s et mentoré·e·s.

Il a écrit des dizaines d'articles sur le mentorat, le leadership, la gestion, le coaching et le codéveloppement professionnel. Il est le coauteur, avec Nicole Simard, d'un ouvrage intitulé *Votre impact. Agir en leader*, dont la deuxième édition a été publiée par les Éditions Logiques en août 2020.

Il est membre retraité de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec. Il fut président d'ICF Québec (2011 à 2013) et président de Mentorat Québec (2017-2018). Il est actuellement membre du comité Veille et Recherche de Mentorat Québec.

Il possède un baccalauréat en administration des affaires et une mineure en psychologie, en plus d'avoir complété un programme court de deuxième cycle en mentorat à l'UQAM.

Comment dire « MERCI ! » aux mentor·e·s

Reconnaître leur engagement et leur contribution

Alissa Lauriault, conseillère principale en innovation sociale, Maison de l'innovation sociale

Jennifer Petrela, directrice générale de Mentorat Québec



Lors du démarrage d'un programme de mentorat, il n'est pas rare de se questionner sur les facteurs qui faciliteront le recrutement et la rétention des personnes mentores. Au cours de cette réflexion, très fréquemment, on cherchera à identifier des façons de reconnaître l'engagement et le temps consacré au mentorat par ces personnes qui se seront portées volontaires.

Mais que sait-on des diverses formes que la reconnaissance peut prendre, des pratiques de reconnaissance sur le terrain et de celles qui ont le plus d'impact ? Cet article explore les rares publications qui existent sur le sujet et propose des exemples tirés de diverses pratiques de reconnaissance qu'on peut relever dans des organisations québécoises.

Quatre formes de reconnaissance

La reconnaissance joue un rôle fondamental dans la psychologie humaine. Elle répond à un besoin profond d'appartenance, de valorisation et d'identité.

Être reconnu par les autres — que ce soit pour ses qualités personnelles, ses actions, ou ses compétences — renforce l'estime de soi, soutient la motivation intrinsèque et favorise le bien-être psychologique. La reconnaissance agit comme un miroir social : à travers ces signes, l'individu perçoit qu'il a de la valeur aux yeux des autres, ce qui nourrit sa confiance et son engagement dans ses relations, ses projets ou son travail.

À l'inverse, le manque de reconnaissance peut engendrer frustration, démobilité ou repli sur soi.

Partant d'une étude sur le mentorat dans les écomusées québécois, les chercheurs Fedwa Jebli et Eduardo Davel proposent quatre formes de reconnaissance que nous utiliserons pour encadrer notre réflexion à ce propos¹. (Voir le tableau *Les quatre formes de reconnaissance* sur la page suivante)

1. La reconnaissance existentielle

Cette forme de reconnaissance renvoie à l'estime de soi qui peut naître d'une relation mentorale. La reconnaissance existentielle chez le mentor ou la mentore se manifeste lorsque les échanges mentoraux génèrent le sentiment d'être respecté-e, apprécié-e, ou encore fait naître la conviction que son apport et ses qualités personnelles ont véritablement contribué au développement de l'autre.

2. La reconnaissance économique

On fait ici référence aux formes de reconnaissance fondée sur les résultats : les produits livrés, le rendement, les retombées matérielles ou financières. Par exemple, si la personne mentorée atteint son objectif mentorat d'accéder à une promotion, d'atteindre un objectif de production ou de vente, ou de gagner un prix fondé sur les résultats. Ou encore, si la personne mentore reçoit une forme ou une autre de compensation pour avoir investi un certain nombre d'heures en mentorat. La reconnaissance économique est souvent associée à des indicateurs mesurables, comme le nombre d'heures consacrées au mentorat.

3. La reconnaissance professionnelle

La reconnaissance professionnelle réfère à la reconnaissance du savoir-faire et du savoir-être professionnels dans le cadre du mentorat. Si la personne mentore sent que son expertise est valorisée, si la personne mentore sent ses compétences ou sa confiance professionnelles monter, on est alors en présence d'une forme de reconnaissance professionnelle.

Cette forme de reconnaissance engendre souvent un sentiment de fierté dans son identité professionnelle.

4. La reconnaissance socioculturelle

Certains milieux socioculturels valorisent le fait de transmettre un bagage d'expériences, de valeurs, de savoirs ou de traditions. Cette transmission ne porte pas toujours le nom de mentorat et n'a pas forcément lieu dans le cadre d'une relation structurée. Néanmoins, elle associe le rôle de la personne mentore à celui de leader, de sage ou d'aîné-e. Dans certains milieux anglophones, on se sert parfois de l'expression « OG ».

La reconnaissance socioculturelle souligne la valeur de la pérennisation ou régénération du patrimoine à laquelle contribuent les personnes mentores.

¹ Jebli, F. & Davel, E. (2012). Mentorat et reconnaissance : une recension des travaux de recherche récents. Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Montréal, ARUC-GATS (www.telug.ca/aruc-gats), Télé-université, 2012a.

LES QUATRE FORMES DE RECONNAISSANCE

	Description	Exemples / Manifestations
Reconnaissance existentielle	Valorise la personne pour ce qu'elle est. Renforce l'estime de soi.	■ Sentiment d'être respecté-e, écouté-e, apprécié-e ■ Sentiment d'avoir eu un impact humain
Reconnaissance économique	Basée sur des résultats tangibles ou mesurables. Souvent liée à des retombées matérielles.	■ Obtention d'une promotion ■ Atteinte d'objectifs ■ Rémunération ou récompense formelle
Reconnaissance professionnelle	Valorise l'expertise, les compétences et le développement professionnel.	■ Reconnaissance de la contribution de la personne mentore : certificat, mention sur profil LinkedIn... ■ Constat d'un renforcement des compétences de la personne mentorée
Reconnaissance socioculturelle	Souligne la transmission intergénérationnelle ou communautaire de savoirs et de valeurs.	■ Statut de sage ou de guide ■ Contribution au patrimoine collectif

Les pratiques de reconnaissance des mentor·e·s observables sur le terrain

Beaucoup de programmes formels de mentorat prévoient une forme de reconnaissance pour les personnes mentores. Les moyens retenus varient en fonction des caractéristiques du milieu et du type d'organisation.

Lors des *Jasettes mentorales*, qui sont des séances de discussion organisées par Mentorat Québec avec des responsables de programmes de mentorat sur des enjeux dans la gestion d'une initiative mentorale, la grande majorité des moyens mentionnés pour reconnaître l'engagement des personnes mentores sont reliés à deux des quatre formes de reconnaissance présentées précédemment.

La reconnaissance professionnelle

Le mentorat dans les grandes organisations ayant très souvent comme objectif le développement professionnel du personnel et des gestionnaires, il n'est pas étonnant d'y trouver plusieurs exemples associés à la **reconnaissance professionnelle**. Ainsi, parmi les pratiques mentionnées, soulignons l'accès privilégié à des événements de réseautage, des invitations à animer des événements corporatifs et des initiatives de communication auprès de l'ensemble du personnel pour remercier et mettre en valeur les personnes mentores. Toutes ces actions peuvent contribuer au développement professionnel et à la progression de carrière des personnes mentores.

Zarah Issany, auteure, conférencière et coach à Montréal relate que c'est à 45 ans, lors d'un échange avec une mentore, qu'elle avait pris conscience du chemin qu'elle avait parcouru ; de la petite Zarah qui n'osait pas donner son avis à celle qui, aujourd'hui, accompagne d'autres personnes dans leur croissance. « Le mentorat me permet de mesurer mes propres apprentissages, de voir mon expertise et mes connaissances entre les mains d'autres personnes, affirme-t-elle. »

D'autre part, plusieurs organisations et associations professionnelles démontrent publiquement leur reconnaissance envers des personnes qui se sont distinguées par leur engagement envers les autres par le mentorat. Ainsi l'Association des cadres des CPE remet le prix *Meilleure mentore* dans le cadre de son concours « Entre bonnes mains » (voir photo *Meilleure mentore*). Mentionnons aussi le Réseau Mentorat (mentorat pour entrepreneure·s) qui possédait un programme de reconnaissance important. L'organisme remettait chaque année le *Prix Aline et Marcel Lafrance* ainsi que le *Prix Mentoras* en plus des distinctions Or et Diamant. À l'Ordre des ingénieurs du Québec on présente le prix annuel *Honoris Genius Mentor*. L'Université de Montréal offre le *Prix Mentorat de la recherche* et l'Ordre des infirmiers et infirmières du Québec, le *Prix Mentor*. De son côté, l'Association des firmes de génie-conseil du Québec donne beaucoup de visibilité au prix *Mentor de l'année*. Tous ces prix et distinctions sont des formes de reconnaissance professionnelle qui valorisent les contributions des mentore·s auprès de leurs mentoré·e·s et de leur organisation.



MEILLEURE MENTORE

Remise du prix « Meilleure mentore » à **Julie Desmarais**, dans le cadre du concours « Entre bonnes mains » de l'Association des cadres des CPE (ACCPE). De gauche à droite : **Carole St-Pierre**, présidente, Mentorat Québec, **Julie Desmarais**, directrice générale, CPE La Prairie « Prix Meilleure mentore », **Élyse Lebeau**, directrice générale, Association des cadres des CPE, Martine Beupré, présidente, Association des cadres des CPE.

Photo fournie par l'Association des cadres des CPE



HONORIS GENIUS – MENTORAT

Marie-Claude Côté, ing., vice-présidente développement et ingénierie, Institut national d'optique, lauréate du prix Honoris Genius – Mentorat, reçoit sa récompense des mains de **Sophie Larivière-Mantha**, ing., présidente de l'Ordre des ingénieurs du Québec, lors de la Soirée de l'excellence en génie, le 4 juin 2025, devant plus de 200 personnes, au Théâtre St-James, à Montréal.

Crédit photo : Vanessa Cyr

La reconnaissance économique

La seconde forme de reconnaissance qui s'avère populaire au sein de ces organisations est celle de la **reconnaissance économique**. Certains programmes offrent des petits cadeaux de remerciement, des tirages et des points pour des programmes de récompenses pour divers produits.

L'experte en mentorat Jean Rhodes de l'Université du Massachusetts a aussi relevé diverses formes de reconnaissance que nous pouvons inclure dans la reconnaissance économique ou quasi économique. Elle mentionne qu'en fonction du contexte et du milieu dans lesquels les mentore-s évoluent, on voit par exemple des initiatives comme l'inclusion des périodes consacrées au mentorat pour satisfaire aux exigences d'heures obligatoires de formation professionnelle continue et des crédits de niveau collégial. Dans d'autres cas, on accorde des reconnaissances d'acquis comme des badges numériques, des certifications et des lettres de recommandation. Selon Rhodes, de telles reconnaissances explicites des sacrifices et des services rendus par les bénévoles aident le domaine du mentorat à produire une source renouvelable de mentore-s bénévoles plus engagée-s².

Au Québec, par exemple, en reconnaissance de leur contribution, les mentore-s étudiants de l'École des Grands peuvent obtenir sur leur bulletin, une mention d'engagement étudiant décernée par le ministère de l'Enseignement supérieur ainsi qu'une lettre de recommandation qui peut notamment être utilisée lors de l'inscription dans des programmes contingentés, en milieu de travail ou pour des bourses d'études.

À l'Ordre des ingénieurs du Québec, où le mentorat est une démarche structurée, avec des objectifs clairs et mesurables, adaptée aux besoins spécifiques des mentoré-e-s, les membres de l'Ordre (mentore-s et mentoré-e-s) qui s'investissent dans des activités de mentorat peuvent déclarer jusqu'à 10 heures de formation continue par période de référence.

À l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, un maximum de 15 heures de formation continue peut être reconnu pour des relations de mentorat structurées sur une durée d'un an, avec des objectifs déterminés.

² Rhodes, J. (2021). Wilbur, and the myth of the selfless mentor. The Chronicle of evidenced-based mentoring. June 1, 2021. (<https://www.evidencebasedmentoring.org/charlotte-wilbur-and-the-myth-of-the-selfless-mentor/>)

La reconnaissance existentielle

Moins nombreuses sont les pratiques formelles liées à la **reconnaissance existentielle**. Une entreprise participant aux Jasettes mentales, une série de rencontres virtuelles destinées aux responsables de programmes de mentorat, encourage les personnes participant au programme de mentorat à écrire une petite note de remerciement à la personne avec laquelle elles sont jumelées. Ces notes sont une occasion de souligner les qualités de la personne et l'appréciation de la relation à un niveau plus personnel.

Les exemples de pratiques concrètes de la reconnaissance existentielle sont potentiellement moins nombreux en raison du caractère plus intangible de cette forme de reconnaissance. Cela n'exclut pas que cette forme de reconnaissance soit vivante, voire dominante dans la relation entre une personne mentore et une personne mentorée.

Par exemple, Lola Angeloz de ForPro nous disait que l'an dernier, elle avait piloté une phase-test de mentorat qui l'avait profondément marquée. « Les mentors ne demandaient rien d'autre que de pouvoir être utiles et à mon sens, c'est dans cette simplicité que réside l'essence même du mentorat, ajouta-t-elle. » En somme, avoir le sentiment d'être utile et de se le faire dire est une forme de reconnaissance de sa contribution comme mentore.



Crédit photo: D.

La reconnaissance socioculturelle

Finalement, l'étude de Jebli et Davel, citée précédemment, offre une occasion unique de comprendre l'importance que peut revêtir la **reconnaissance socioculturelle** à travers le mentorat. Les auteurs rappellent que les économusées s'inscrivent dans une mission de transmission des savoirs vers une relève prête à « s'engager dans un métier chargé de valeurs historiques. »³ L'étude souligne également que les communautés locales reconnaissent bien le rôle des artisans et artisanes des économusées dans « l'affirmation d'une identité culturelle locale. »⁴

Schneider Augustin, responsable de l'intervention sociale au Centre Communautaire de Loisir de la Côte-des-Neiges, raconte que dans le quartier multiculturel de Côte-des-Neiges, il retient en particulier l'exemple de deux jeunes, Dave Dundas et Jean-Édouard, qui jouent un rôle informel de mentor auprès d'autres jeunes. « Pour les communautés noires, dont 99 % des personnes sont issues de l'immigration, il y a peu de modèles positifs à la télé, poursuit-il. Ces deux jeunes ont grandi dans le quartier et ils sont des modèles de réussite. Tout le monde les connaît et surtout, tous savent qu'on peut aller leur parler. Jamais ils ne refuseront d'apporter leur aide. »



Crédit photo: Depositphotos

³ Jebli, F. & Davel, E. (2012). Mentorat et reconnaissance : La portée de l'économusée comme contexte empirique de recherche. Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Montréal, ARUC-GATS (www.teluq.ca/aruc-gats), Télé-université, 2012. p.11.

⁴ Ibid.

Les impacts tangibles de la reconnaissance des mentor·e·s

Peu d'études s'intéressent à l'impact des pratiques de reconnaissance dans le cadre du mentorat. Les questions demeurent toutefois pertinentes. Les pratiques de reconnaissance ont-elles de l'influence sur le recrutement de personnes mentores ? Sur leur rétention ? Sur leur carrière ?

Une rare étude sur le sujet provient d'une recherche de Sood, Myers et Tigges qui se sont penchés sur l'importance des prix d'excellence en mentorat chez les professeurs et professeurs universitaires du domaine de la santé en Arizona et au Nouveau-Mexique. Les personnes répondantes ont affirmé qu'elles considéraient les prix d'excellence pour le mentorat comme très ou assez importants à 60,4 %.

Les auteurs de l'étude ont souligné que ce résultat était plus marqué chez les femmes et les personnes d'origine latino-américaine et que cela pouvait s'expliquer par un besoin de reconnaissance plus important dans un contexte où les femmes sont souvent moins reconnues, les personnes latino-américaines encore largement sous-représentées.⁵

De cette étude, on conclut qu'une pratique de reconnaissance du mentorat peut avoir des effets différents selon le genre et d'autres sous-groupes de population. Plus largement, il semble logique que l'impact de la reconnaissance pourrait aussi dépendre de la nature du programme de mentorat, des raisons pour lesquelles les mentor·e·s s'impliquent et des facteurs propres à chaque personne, selon son expérience et sa personnalité.



Crédit photo: Depositphotos

⁵ Sood L, Myers O, Tigges B. Mentoring Award: Importance, Availability and Association with Mentoring Outcomes. Chron Mentor Coach. 2022 Dec. 6 (Spec Iss 15): 616-623

Conclusion

En définitive, la reconnaissance ne se limite pas à un simple geste de gratitude. Déployée à sa juste valeur, elle constitue plutôt un levier stratégique pour stimuler l'engagement, renforcer le sentiment d'appartenance et assurer la pérennité des programmes de mentorat.

En constatant la diversité des formes que peut prendre la reconnaissance dans le mentorat et le peu de données sur le rôle que joue la reconnaissance dans la motivation et la rétention des personnes mentores, on peut donc souhaiter que le sujet continue d'être étudié.

Quant aux organisations, elles gagneraient à réfléchir à des approches variées et personnalisées, capables de répondre à la pluralité des motivations des personnes mentores. Elles pourraient commencer en sondant les personnes mentores sur l'impact de la reconnaissance sur leur motivation afin de cerner les pratiques les plus porteuses. Poursuivre en expérimentant de nouvelles approches. Et, pourquoi pas, demander aux personnes mentores leurs propres suggestions et désirs.

C'est d'ailleurs ce que suggère Charlotte Durocher, responsable du programme de mentorat chez Desjardins : « En effet, j'ai l'impression que la reconnaissance est propre à chacun. Nous avons tous une préférence. Pour certains et certaines, c'est de voir leur engagement souligné auprès de la haute direction et d'autres, ce sont les affirmations sincères et porteuses des mentoré-e-s. C'est pourquoi à Desjardins, nous offrons les deux, les affirmations via notre plateforme de reconnaissance Bravo, et le mot annuel de l'ambassadrice également qui souligne l'importance du mentorat dans l'organisation. À cela s'ajoutent plusieurs autres gestes concrets. »

Explorer, expérimenter, évaluer et partager les pratiques permettra non seulement de mieux soutenir les personnes mentores, mais aussi de maximiser l'impact du mentorat sur l'ensemble des communautés professionnelles et sociales qu'il touche. ■

À propos des autrices



Depuis près de vingt ans, **Alissa Lauriault** travaille au développement de milieux diversifiés et inclusifs. Diplômée en études internationales, en développement économique communautaire et en gestion de la diversité, elle possède une vaste expérience dans le domaine de l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes ainsi qu'une expérience de gestionnaire d'équipe.

Ayant constaté son impact positif dans les démarches de recherche d'emploi des personnes immigrantes, le mentorat fait partie des stratégies qui lui tiennent à cœur. Conseillère principale en innovation sociale à la Maison de l'innovation sociale, elle était auparavant conseillère en équité, diversité et inclusion à l'École de technologie supérieure où elle a travaillé sur plusieurs initiatives liées à l'embauche professorale, à la recherche et à la communauté universitaire.



Jennifer Petrela est directrice générale de Mentorat Québec ainsi qu'experte en mentorat inclusif. Conférencière multilingue, elle est spécialiste dans l'implantation de programmes de mentorat qui promeuvent l'équité et l'inclusion de la diversité. Elle écrit des articles, anime des panels et participe à des balados sur la théorie et la pratique du mentorat dans des milieux divers. Détentrice d'un baccalauréat en histoire de l'Université McGill, un certificat en santé de l'environnement de l'Université fédérale de Rio de Janeiro et une maîtrise en sciences de l'Université de Montréal, elle est elle-même mentore et mentorée en évolution perpétuelle.



Originaire du quartier Limoilou, à Québec, Kevin St-Laurent, alias Souldia, 40 ans, ne l'a pas toujours eu facile. Pauvreté, enfance et adolescence houleuses, séjours en centre jeunesse et en prison, font partie de son histoire personnelle. On le surnomme le Soldat ou le Prince de Limoilou. Son nom d'artiste Souldia est un amalgame du mot « soul » et « soldat ».

Crédit photo : David Delaplace

Le grand frère qui veille sur les autres

Souldia: mentor des rappeurs

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

Soldat du rap à la verve tranchante

Aujourd'hui, Kevin St-Laurent, alias Souldia, est l'une des plus grandes vedettes – sinon la plus grande vedette – de la musique rap au Québec. En 2022, Souldia a remporté le Félix Album rap de l'année lors du Gala de l'ADISQ pour son album *Dixque d'art*¹. C'était déjà son dixième album. En 2024, il a de nouveau remporté ce Félix, cette fois pour son album *Non conventionnel*. Il est l'un des artistes québécois les plus écoutés sur les plateformes numériques. Selon les données publiées par Music Metrics Vault, en date du 22 juillet 2025, Souldia aurait atteint plus de 255 millions d'écoutes.

Si *La Sentinelle mentorale* vous le présente, c'est qu'il a coécrit avec Jay Scott (Pier-Luc Jean Papineau), Maxime Gabriel et Christophe Martin, une chanson très émouvante, intitulée *Grand frère*, qui est en quelque sorte, un hymne au mentorat naturel, et dont nous avons eu l'autorisation de reproduire les paroles dans ces pages. *Grand frère*², qu'il interprète avec Jay Scott, fait partie de son album *Non conventionnel*. S'il n'a pas eu le grand frère qui aurait pu le guider dans sa jeunesse, il exprime dans cette chanson son désir d'être aujourd'hui le grand frère pour d'autres jeunes, afin d'éviter qu'ils fassent de mauvais choix dans leur vie.

Souldia comme modèle

Pour ses fans, qu'il appelle « ses soldats », Souldia est devenu une source d'inspiration. Les commentaires que certains lui font après ses performances sont très émouvants :

- « Tu es la personne qui m'a fait grandir, qui m'a fait comprendre la vie que je menais et je te remercie pour toutes les choses que tu m'as fait comprendre. T'es le style de rappeur que ça prend, parce que tu conseilles les jeunes dans la bonne direction. »
- « Moi qui a des ados, j'adore toutes tes chansons, mais je me croise les doigts pour eux, car malgré ce que je leur dis, ils choisissent à un moment donné. Tu es un exemple pour eux. Lâche pas ! »
- « Souldia, mon grand frère, parce que je n'ai pas de grand frère. »

GRAND FRÈRE

**Compositeurs : Maxime Gabriel / Kevin St-Laurent /
Christophe Martin / Pier-Luc Jean Papineau**

J'ai bravé la tempête
Pour atteindre le sommet
J'ai le cœur à l'envers
Quand je repense à mes secrets
J'ai grandi en enfer
Je sais plus sur quel pied danser
J'aurais eu besoin d'un grand frère
Pour me prévenir du danger

Ah j'attends papa dans la fenêtre pendant des heures
Pourquoi maman a la haine en entendant mes pleurs?
Dis-moi pourquoi je prends plaisir à brûler des voitures
Je repars en prison pour jeune et puis tu me revois plus

Long time no see
Content de te voir encore en vie

Même quand tout va mal
Vision diagonale
Pour oublier que t'as les deux pieds dans la merde
Oublie pas, j'ai déjà fait le chemin
Je sais d'où tu viens
Quand t'es perdu, t'auras un grand frère pas trop loin

J'ai trimé toute ma vie
Les deux pieds dans les ruelles
J'me suis fait des amis
Des frères un peu plus cruels
Dans le quartier Limoilou
Trop de secrets de polichinelle
J'voulais pas finir à genoux
Donc j'ai joué les criminels

Ah j'ai fait c'que j'ai pu pour survivre
Chacun sa manière
J'aurais jamais pensé faire du rap ou même une carrière
J'aurais eu besoin d'un grand frère qui surveille mes
arrières

Des années de malheur pour le salaire, mais j'ai fait mes
affaires

Long time no see
Content de te voir encore grandir

Même quand tout va mal
Vision diagonale
Pour oublier que t'as les deux pieds dans la merde
Oublie pas, j'ai déjà fait le chemin
Je sais d'où tu viens
Quand t'es perdu, t'auras un grand frère pas trop loin

Dis-moi comment tu vas
J'voulais prendre de tes nouvelles
Tu veux faire la mula
Mais dis-toi que tu peux tout perdre
Dis-moi avec qui tu traînes
Je te dirai où tu iras
Moi je veux juste faire mon grand frère
Je sais que tout ça c'est délicat

Même quand tout va mal
Vision diagonale
Pour oublier que t'as les deux pieds dans la merde
Oublie pas, j'ai déjà fait le chemin
Je sais d'où tu viens
Quand t'es perdu, t'auras un grand frère pas trop loin

Oublie pas, j'ai déjà fait le chemin
Je sais d'où tu viens
Quand t'es perdu, t'auras un grand frère pas trop loin



Crédit photo : David Delaplace

Reproduction gracieusement autorisée par Disques 7^{ième} Ciel

Pour écouter le vidéoclip officiel de la chanson Grand Frère que Souldia interprète avec Jay Scott : <https://youtu.be/XH8uCdmErdo>



Crédit photo : David Delaplace

Souldia réfléchit à son legs

Dans une entrevue donnée à Radio-Canada, en 2023³, Souldia disait qu'il était certes « un peu tanné de ressasser son passé criminel, mais qu'il est maintenant rendu à un moment de sa vie où il aspire à être un mentor pour les rappeurs et rappeuses de demain, comme Jay Jay, l'un de ses plus jeunes protégés », qu'il a d'ailleurs invité à se joindre à lui sur la scène du parc Maisonneuve à Montréal, lors du spectacle de la Fête nationale en 2023⁴.

Il affirme aussi qu'il « commence à réfléchir à son legs ». Il poursuit en disant : « J'arrive à 40 ans, et je me demande c'est quoi la trace que j'ai envie de laisser? » Homme transformé, père de deux enfants qui ont contribué selon lui à cette transformation, il exprime son cheminement mental et les joies de sa vie actuelle dans son remarquable douzième album intitulé justement *Nouvelle Vie*, paru en 2024. Cet album a été produit dans le sillon douloureux de la mort de sa mère qu'il voulait ainsi honorer, en particulier avec la chanson *Ceci n'est pas une chanson triste*, qu'il a d'ailleurs interprétée magnifiquement pour la première fois en public en novembre 2024 à l'émission *Belle et Bum* de Télé-Québec.⁵

Père présent et mentor des rappeurs

Au mitan de sa vie, Souldia veut se servir de cette nouvelle vie plus stable comme source d'inspiration. Après 17 ans de rap, il souhaite être un mentor et un « grand frère » pour la relève. Chérissant ses deux enfants, Milan et Sophia, il dit réaliser qu'il a maintenant quelque chose de précieux à perdre dans la vie.

Dans la pièce à l'ambiance hypnotique « Espérance », sur son album *Ad Vitam Aeternam* (Pour toujours), il chante d'ailleurs :

*J'espère que mes enfants pourront vivre la vraie vie
Des ailes pour voler et deux pieds pour atterrir*

Cette dernière phrase est, à sa manière, en adéquation frappante avec l'esprit du mentorat. En effet, en mentorat, il y a deux choses importantes que le mentor peut transmettre : des racines pour que le mentoré puisse s'accrocher à du solide, se sentir fort, grandir et réaliser ses rêves et des ailes pour qu'il puisse les essayer d'abord, croire en ce qu'il peut devenir, prendre sa liberté et suivre sa voie.

Conclusion

Dans sa chanson *Utile*, l'auteur-interprète français Julien Clerc dit : « À quoi sert une chanson si elle est désarmée? ». En le paraphrasant, on peut sans doute affirmer que si Souldia a jadis été emprisonné pour possession d'une arme à feu prohibée et chargée, aujourd'hui ce sont les chansons qu'il interprète qui sont armées de messages puissants pour inspirer des jeunes à éviter la criminalité ou essayer de s'en sortir.

Souldia est une personne captivante à découvrir. Il a donné plusieurs entrevues sur sa vie et sa carrière qu'on peut retrouver facilement sur YouTube :

- Entrevue Souldia @ Deux Hommes En Or – 21 février 2020 <https://www.youtube.com/watch?v=5K11jvbPqm8>
- Entrevue Souldia @ Tout le monde en parle –
- 13 novembre 2022 <https://youtu.be/3nP0C4onC7E>
- Entrevue Souldia @ L'avenir nous appartient – 30 août 2023 https://youtu.be/i_NgYlF5DuE
- Entrevue Souldia @ La Vraie Nature – 17 mars 2024 https://youtu.be/_NJyE30L5yI ■

¹ Souldia – Apparences- Live @ ADISQ 2022 - 6 novembre 2022 <https://youtu.be/QAen4yu8MV8?list=RD01iv-RMUskU>

² Grand frère – Souldia et Jay Scott – Disques 7^{ème} Ciel <https://www.youtube.com/watch?v=XH8uCdmErdo>

³ Zacharie Routhier. Souldia, soldat du rap. 26 mai 2023. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1982374/souldia-non-conventionnel-11e-album>

⁴ Souldia et Jay Jay – Fête nationale - parc Maisonneuve 2023 <https://youtu.be/ahK8mJ3Q368?list=RD01iv-RMUskU>

⁵ Souldia live @ Belle et Bum (Je ferai du rap, Ceci n'est pas une chanson triste). Extrait de l'émission du 23 Novembre 2024. <https://youtu.be/o1iv-RMUskU?list=RD01iv-RMUskU>



Credit photo: Depositphotos

Voyage dans le cerveau des jeunes

Déboulonner les idées reçues pour mentorer les adolescent·e·s

Chantal Desjardins, avocate au cabinet d'avocats Lavery. Membre du comité Veille et Recherche de Mentorat Québec.

Si vous êtes parent, mentor·e ou enseignant·e et que vous cherchez à améliorer votre relation avec un·e adolescent·e, ce texte pourrait vous offrir une perspective nouvelle.

Comprendre la dynamique des adolescent·e·s est essentiel. Ce texte vous invite à explorer non seulement les biais intégrés à leur égard, mais aussi leurs besoins spécifiques. L'approche mentorale pourrait bien être la clé d'une interaction plus efficace auprès des jeunes.

Une publicité pour les jeunes qui génère le contraire de l'effet escompté

Une étude sur la publicité visant à dissuader les adolescent·e·s de fumer a révélé un effet inattendu. La publicité n'avait pas l'effet positif escompté. Les adolescent·e·s percevaient souvent le fait de fumer comme un acte de rébellion et de coolitude, ce qui a rendu la publicité contre-productive.

Ceci n'est pas un cas isolé. D'autres campagnes publicitaires destinées à influencer le comportement des adolescent·e·s, dont le programme anti-harcèlement, ont échoué de manière notable auprès d'eux/elles.

Le Dr David Yeager a exploré la motivation des jeunes de 10 à 25 ans – les « Adolescent·e·s » –, en partant du principe qu'il est nécessaire d'adopter une nouvelle perspective et de mieux comprendre leur fonctionnement pour les aider efficacement.¹ Ses recherches ont révélé des résultats surprenants.

Inspiré par les travaux du docteur Dr Ronald E. Dahl, MD² et d'autres collègues du *Center for the Developing Adolescent*³ qui ont adopté une science de l'adolescence plus optimiste, le docteur Yeager s'est demandé si le modèle de l'incompétence, reposant sur la prémisse que les cerveaux des Adolescent·e·s étaient incapables d'évaluer correctement les conséquences futures de leur comportement, était fondé.



Crédit photo: Depositphotos

Selon la prémisse que les Adolescent·e·s agissent sous l'impulsion du moment présent et qu'ils sont plus enclins aux plaisirs immédiats que les adultes, ils/elles seraient carencé·e·s au niveau du cortex préfrontal, partie du cerveau responsable de la planification. De plus, leur cerveau imprégné d'hormones les rendrait impulsifs et prêts à céder à tout plaisir à court terme ou à éviter toute douleur à court terme, indépendamment des conséquences à long terme. Selon ce modèle d'incompétence, le faible cortex préfrontal des Adolescent·e·s n'est pas de taille face à leur appétit pour les récompenses. En raison de ce supposé manque de cortex préfrontal, il est imprudent de demander aux Adolescent·e·s de prendre des décisions conséquentes qui pourraient affecter leur avenir.

Or, dans des expériences en laboratoire, Dre Adriana Galvan⁴ a expliqué que les Adolescent·e·s réussissent souvent mieux que les adultes en matière de comportement orienté vers un objectif lorsque les structures d'incitation sont appropriées. Ils/elles n'utilisent pas toujours leur cortex préfrontal de la manière dont les adultes le souhaiteraient, car ils/elles ont des priorités motivationnelles différentes.

1. Yeager, D. (2024). 10 to 25 The Science of Motivating Young People: A Groundbreaking Approach to Leading the Next Generation : And Making Your Own Life Easier. Avid Reader Press\Simon & Schuster.

2. Berkeley Public Health (2025). Consultés le 14 juillet 2025 sur : <https://publichealth.berkeley.edu/people/ronald-dahl> <https://vcresearch.berkeley.edu/faculty/ronald-dahl>

3. UCLA Center for the Developing Adolescent. (2025). Consulté le 14 juillet 2025 sur : <https://developingadolescent.semel.ucla.edu/>

4. UCLA College\Life Sciences Psychology. (2025). Consulté le 14 juillet 2025 sur : <https://www.psych.ucla.edu/faculty-page/agalvan/>

Quelles sont les priorités des ados

Parmi leurs priorités, les Adolescente-s accordent de la valeur aux récompenses sociales, telles que le statut et le respect de la part de leurs pairs et des adultes.

Ainsi, lorsqu'ils/elles perçoivent que leur statut social ou le respect qu'on leur porte est menacé ou lorsqu'ils/elles trouvent une voie pour se sentir plus valorisés socialement, ils y prêtent attention plus rapidement que les adultes.

Par conséquent, l'idée selon laquelle leurs régions cérébrales dédiées à la réflexion et à la planification ne seraient pas aussi bien engagées que celles des adultes semble fausse. Le cerveau des Adolescente-s fonctionne efficacement, mais est stimulé par des récompenses différentes de celles des adultes. Cette découverte a été en partie possible parce que la conception de ce qu'est une récompense a été élargie. Les émotions sociales complexes telles que la fierté, l'appartenance, la honte ou l'humiliation étaient plus importantes pour les Adolescente-s que pour les adultes.

Le modèle d'incompétence des Adolescente-s suggérerait que l'incompétence perçue résultait d'une incapacité fixe biologique à raisonner. Les plus récents travaux indiquent qu'une telle incapacité n'existerait pas et que ce serait plutôt leurs réponses aux paroles qui expliquent la manière dont les Adolescente-s réagissent.

Ce que révèlent les travaux en neuroscience

Les plus récents travaux en neuroscience ont par la suite été mis à l'épreuve par l'examen que Dr Galvan a fait de la connectivité dans le cerveau, c'est-à-dire lorsqu'une zone du cerveau influence d'autres zones et communique avec elles.

Grâce aux nouvelles technologies, de meilleures études ont été réalisées sur les cerveaux d'animaux et d'êtres humains. Les premiers résultats sur la manière dont les réseaux du système de récompense motivationnel fonctionnent avec les réseaux de planification préfrontale semblent indiquer qu'ils fonctionnent entre eux de manière exactement opposée à ce que prédisaient les hypothèses antérieures relatives aux Adolescente-s.

Les Adolescente-s pouvaient montrer tous les signes distinctifs d'un cerveau adulte mûr, comme planifier, évaluer plusieurs options avec précision, effectuer des calculs de valeurs complexes lorsqu'il s'agissait de récompenses sociales telles que l'aide aux autres ou l'image positive devant leurs pairs.

Deux valeurs du processus de développement des Adolescent-e-s : le statut social et le respect

Ces résultats semblent aller dans le sens de l'argument d'Erik Erikson⁵ selon lequel une tâche centrale de l'adolescence est de devenir progressivement un acteur social indépendant capable de contribuer à la communauté. Selon cette théorie, l'adolescence a comme objectif d'établir une identité, c'est-à-dire de se définir en tant qu'individu unique et d'acquérir un sentiment de cohérence et de continuité dans ses valeurs, croyances et objectifs.

Un des effets les plus remarquables de ce processus de développement est que les Adolescente-s deviennent très sensibles à deux valeurs : le statut social et le respect. Par conséquent, ce qui semblait être un problème d'incompétence neurobiologique serait en réalité une question de priorisation motivationnelle.



Crédit photo: Depositphotos



Crédit photo: Depositphotos

La priorisation motivationnelle des Adolescent·e·s

Les Adolescent·e·s déploieraient ainsi leurs ressources cognitives pour s'occuper de leur statut social immédiat afin de le protéger. Si les informations qu'ils reçoivent des adultes menacent leur survie sociale en les privant du statut et du respect qu'ils désirent, les Adolescent·e·s sont susceptibles de les ignorer.

Durant l'adolescence, le corps se prépare à développer la maturité sexuelle en produisant de la testostérone dans le sang, ce qui affecte de nombreux systèmes neuronaux. Cette poussée contribue à l'hypersensibilité des Adolescent·e·s aux signes de statut social et de respect, et, selon Dre Galvan, cela catalyse le système de récompense dans le cerveau.

Bien que le manque de respect soit désagréable à tout âge, le début de la puberté déclenche une amplification de l'importance d'acquérir une valeur sociale. Cela rend l'admiration, le respect ou l'amour particulièrement exaltants et intenses, mais aussi d'autant plus douloureux le fait d'être diminué ou méprisé.

Dans une orientation de survie, cette emphase sur le statut social amène les Adolescent·e·s à utiliser leurs ressources afin, ultimement, de devenir des contributeurs significatifs au succès des groupes ou des organisations. Ce qui précède nous aide à comprendre pourquoi les publicités visant à encourager l'arrêt du tabagisme ne fonctionnent pas si les Adolescent·e·s pensent que fumer est cool et rebelle. Conséquemment, la façon dont nous abordons les Adolescent·e·s pourrait ne pas être adaptée à leurs priorités. En mentorat, il est donc nécessaire de mesurer notre approche et ne pas présumer que les priorités des Adolescent·e·s sont identiques à celles des adultes.



Crédit photo: Depositphotos

Comment moduler nos modes de communication et notre approche à l'égard des Adolescent·e·s

L'attitude des parents et des enseignants lorsque confrontés à des Adolescent·e·s devrait donc être de respecter les Adolescent·e·s et les traiter comme des adultes. Cela indique également qu'ils doivent trouver des moyens pour valoriser leur statut.

Les Adolescent·e·s tentent de réduire l'écart de respect en affirmant leur autonomie. Une saine autonomie sera encouragée si les adultes peuvent s'aligner sur les besoins des Adolescent·e·s en comblant leurs besoins de statut et de respect par leurs interactions verbales avec eux/elles.

Le docteur Yeager a qualifié la conduite de l'adulte qui applique le respect et le statut dans son interaction avec l'Adolescent·e de «mentorat». En effet, les mentore·s alignent leur style de communication sur les besoins des Adolescent·e·s et les préparent à une réussite à long terme.

Le mentorat un état d'esprit bien adapté aux besoins des Adolescent·e·s

Le docteur Yeager a observé qu'il existerait principalement trois types d'états d'esprit dans la relation Adulte-Adolescente : l'imposeur, le protecteur et le mentor.

L'imposeur

Dans le cas d'esprit de l'imposeur, l'Adulte est très exigeant, mais ne fournit aucun soutien dont l'Adolescente·e a besoin pour atteindre des normes élevées. Ce type d'état d'esprit repose sur la domination. L'Adolescente suit à contrecœur l'Adulte par crainte de conséquences sévères, mais cesse de le suivre dès que ce dernier relâche son emprise.

Le protecteur

Dans le cas d'esprit du protecteur, l'Adulte craint d'être trop exigeant et privilégie les encouragements de l'estime de soi plutôt que les accomplissements légitimes. Bien que l'intention soit bienveillante, cela n'encourage pas l'Adolescente à se développer. Cela peut aussi envoyer le signal que l'Adulte estime que l'Adolescente n'est pas compétente.

Le mentor

Dans le cas d'esprit du mentor, l'Adolescente est tenue à des normes élevées, mais reçoit également le soutien nécessaire pour répondre à ces normes. L'Adulte fait confiance à ses compétences et à ses connaissances. Cet état d'esprit est basé sur une alliance sans domination. L'Adulte ne force pas l'Adolescente à se conformer à la vision de ses objectifs.

Dans ce cadre, le ou la mentore estime que l'Adolescente a le potentiel de croissance de son intelligence. On perçoit ici l'influence et l'adhésion du Dr Yeager aux travaux de la Dre Carol S. Dweck⁶, laquelle est reconnue pour ses travaux sur l'état d'esprit de croissance de l'intelligence⁷ qui estiment qu'il est possible de développer son intelligence en tout temps et que celle-ci n'est pas fixe. Selon Dre Dweck, l'état d'esprit de croissance peut également concerner la personnalité, incluant la façon d'interagir avec les autres.

Dans l'état d'esprit de mentor, la transparence est la clé dans la relation entre les deux parties engagées. Le ou la mentore s'assure de bien avoir en tête le but que l'Adolescente recherche et son besoin d'appartenance. Les deux parties sont des alliées et travaillent ensemble pour soutenir la croissance, le développement et le succès, même si elles maintiennent leurs propres objectifs, rôles et identités. L'Adulte doit imaginer ce qu'une Adolescente pourrait devenir une fois son plein potentiel atteint plutôt que de se concentrer sur son état à un moment spécifique. Le mentor encouragera la ténacité et tentera d'aider l'Adolescente à définir ses objectifs personnels.

En adoptant un état d'esprit qui prend en compte le besoin de l'Adolescente de rechercher le statut et le respect, le ou la mentore aide l'Adolescente à libérer son potentiel pour façonner son monde de manière positive. Le ou la mentore le fait en questionnant l'Adolescente sans avoir d'idées préconçues et sans présumer des faits.



Crédit photo: Depositphotos



Crédit photo: Depositphotos

Adopter l'état d'esprit du « mentor » pour mieux accompagner un-e Adolescent-e

Dans un objectif de transparence, tout retour temporaire à un état d'esprit d'imposeur ou de protecteur de la part des adultes peut être non seulement corrigé, mais surtout expliqué aux Adolescent-e-s. Il y aura des moments de lutte ici et là tout au long de la relation entre le ou la mentore et l'Adolescente, toutefois, avec le temps, leur interaction est susceptible de devenir moins défensive et plus collaborative.

Les études du Dr Yeager placent les mentore-s dans la meilleure position possible pour aider les Adolescent-e-s dans leur développement par la voie d'un questionnement authentique. Ces études aident aussi les mentore-s à réaliser qu'en écartant les idées reçues sur les Adolescent-e-s, peut conduire à une meilleure compréhension d'eux ou elles ainsi qu'à des solutions face à des situations d'adversité. Une fois que le ou la mentore comprend que l'Adolescente cherche à obtenir le statut et le respect, il/elle peut mieux l'accompagner.

Intelligence fixe ou en constante croissance

D'autre part, la Dre Carol S. Deck soutient que l'intelligence n'est pas fixe; un élément qui peut avoir un impact significatif dans les interactions entre mentore-s et Adolescent-e-s. Si l'intelligence était perçue comme fixe, certaines personnes pourraient éviter de montrer leurs faiblesses pour protéger leur ego, au détriment de l'apprentissage. En reconnaissant que l'intelligence est malléable, on peut minimiser l'impact de l'ego, même en cas de difficultés temporaires à surmonter ce problème, et se concentrer sur l'évolution continue. Cela encourage l'apprentissage et l'effort sans étiquettes ni préjugés.

L'experte en parentalité, la Dre Becky Kennedy⁸, souligne d'ailleurs l'importance d'adopter une interprétation la plus généreuse possible du comportement d'un-e Adolescent-e. Cette interprétation ne suppose pas que les Adolescent-e-s sont incompetentes ou mal intentionné-e-s, mais plutôt qu'ils/elles agissent de bonne foi et qu'il existe une raison d'adopter un comportement qui a du sens à leurs yeux.

De surcroît, ne pas attribuer d'étiquettes au potentiel de développement des Adolescent-e-s les aide à ne pas se sentir restreint-e-s dans leur développement. Cela leur sert également de motivation pour poursuivre leurs efforts et à comprendre que ces efforts font partie intégrante de leur développement. Cela contredit aussi l'idée selon laquelle travailler fort suppose un manque de talent dans l'apprentissage d'une matière.

Conclusion

Il convient d'adopter un regard renouvelé sur les Adolescente-s afin de mieux les accompagner.

À cet égard, les travaux de la Dre Carol Dweck sur l'intelligence en constante évolution sont particulièrement pertinents pour les mentore-s puisqu'ils rappellent que la croissance est possible à tout âge et qu'il n'existe pas de limites à l'évolution personnelle d'un individu.

En intégrant cette perspective, les mentore-s peuvent bénéficier des enseignements de la recherche et ajuster leur approche en tenant compte des motivations des Adolescente-s, notamment leur besoin de respect et leur quête de statut social. Cela favorise non seulement le développement des Adolescente-s, mais aussi celui des mentore-s. On fait ainsi d'une pierre deux coups ! ■

⁵ Erikson, Erik (19 juin 2025) dans Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Stades_du_d%C3%A9veloppement_psychosocial

⁶ Stanford University\Department of Psychology School of humanities and Sciences. Consulté le 14 juillet 2025 sur : <https://psychology.stanford.edu/people/carol-dweck>

⁷ Dweck, Carol (2017). « The Journey to Children's Mindsets—And Beyond ». *Child Development Perspectives*. 11 (2): 139–144. doi:10.1111/cdep.1222

Paunesku, David; Walton, Gregory M.; Romero, Carissa; Smith, Eric N.; Yeager, David S.; Dweck, Carol S. (April 10, 2015). « *Mind-Set Interventions Are a Scalable Treatment for Academic Underachievement* ». *Psychological Science* 26 (6): 784793. doi:10.1177/0956797615571017. PMID 25862544. S2CID 13316981. Archived from the original on June 19, 2023.

Yeager, David S. & al. « *A National Experiment Reveals Where a Growth Mindset Improves Achievement* ». *Nature*. 573 (7774) : 364 – 369. Bibcode:2019Natur.573..364Y. doi:10.1038/s41586-019-1466-y. PMC 6786290. PMID 31391586. S2CID 199466753

«Stanford professor Carol Dweck, pioneer of 'mindset' educational theory, awarded \$4 million prize». SFGate.com. September 19, 2017. Archived from the original on April 21, 2019. Retrieved November 26, 2019.

«Growth Mindset – Professor Carol Dweck on Bridging the Gaps», 'Bridging the Gaps: A Portal for Curious Minds', 201

⁸ Rebecca Kennedy (2 juillet 2025). Dans Wikipédia : https://en.wikipedia.org/wiki/Becky_Kennedy



À propos de l'autrice

Chantal Desjardins est associée, avocate et agente de marques de commerce au sein du groupe de propriété intellectuelle du cabinet Lavery. Depuis plusieurs années, le mentorat fait partie intégrante de sa pratique : elle accompagne des professionnel-le-s et des entrepreneur-e-s, convaincue que la transmission accélère l'apprentissage et clarifie les objectifs tout en étant un levier gagnant pour les deux parties.

Son expertise et son écoute sont mis au profit de ses mentorés et de clients. Elle conseille ces derniers en protection et défense des marques de commerce, dessins industriels, secrets de commerce, droits d'auteur, noms de domaine et autres actifs connexes, au service de leurs objectifs d'affaires. Curieuse et engagée dans sa profession en s'impliquant activement dans des associations professionnelles (conférencière, rédactrice d'articles et organisatrice de conférences), elle est aussi membre de conseils d'administration dans le domaine culturel et agit comme mentor au sein de diverses organisations. À ses yeux, le mentorat est une relation vivante qui fait grandir tout le monde, et qui nourrit sa pratique

Découvrez les séries de balados de Mentorat Québec

Communications en mentorat

- **Pierre-Paul Gingras** – [Du dialogue mentorat](#)

Coordination des programmes de mentorat

- **Nathalie Picard** – [Une coordonnatrice bénévole efficace](#)

Développement personnel et professionnel par le mentorat

- **Sandra Abi-Rashed** – [Comment favoriser la création d'une communauté à travers des relations mentores porteuses de sens et les transformer en avantage concurrentiel](#)
- **Louise Champoux-Paillé** – [Le développement du leadership par le mentorat](#)
- **Sandrika Luce Schefftsik** – [Le mentorat : pour faciliter l'insertion professionnelle](#)
- **Bruno Rousseau** – [Mentorat et transfert de connaissances](#)
- **Youni Shabah** – [Le réseau mentorat : comment créer sa « tribu » de développement](#)

Divers

- **Marven Clerveau** (mentoré) – [Créateur des illustrations de la Trousse mentorale 2023](#)

Fondements du mentorat

- **Yvon Chouinard** – [Le mentorat : instrumental et psychosocial](#)
- **Gisèle Szczyglak** – [Le mentorat pour faciliter le savoir-devenir](#)

Gestion et évolution des relations mentores

- **Alain Henry** – [Comment gérer la fin des relations mentores](#)
- **Catherine Thibaux** – [Les clefs d'une relation mentorale réussie](#)

Mentorat jeunesse

- **Véronique Church-Duplessis** – [Première étude nationale sur l'état du mentorat pour la jeunesse](#)
- **Véronique Church-Duplessis** – [Le mentorat et la réussite scolaires des jeunes francophones : un potentiel inachevé](#)
- **Véronique Church-Duplessis et Jessica Sims** – [Relever le défi de la pénurie de mentors pour nos jeunes](#)
- **Catherine Légaré** – [Academos : une réussite québécoise pour la persévérance scolaire](#)

Mentorat pour l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI)

- **Dahlia Jiwan et Jennifer Petrela** – [Comment mesurer l'impact d'un programme de mentorat inclusif](#)
- **W. Brad Johnson** – [Comment et pourquoi les hommes devraient mentorer les femmes](#) (en anglais)
- **Jennifer Petrela** – [Implanter le mentorat dans une démarche collective](#)

Mentorat pour entrepreneurs

- **Étienne St-Jean** – [Le doute de l'entrepreneur-e réduit par le mentorat](#)

Personnalité et caractéristiques des participants

- **Julie Carignan** – [Personnalité et mentorat : comment assurer le match parfait?](#)
- **Jennifer Petrela** – [Le genre en mentorat : est-ce important?](#)

Psychologie et mentorat

- **Dre Dominique Deschênes et Geneviève Bolduc** – [Le mentorat : un espace de sécurité psychologique pour surmonter les défis](#)
- **Jacques Forest** – [Le mentorat et la psychologie positive : les deux font la paire](#)
- **Carl Lemieux** – [Comment intégrer la pleine conscience dans les relations mentores](#)

Rôle et formation des mentors

- **Mostafa Ayoobzadeh** – [Le mentorat est aussi bénéfique pour les mentors](#)
- **Valérie Danger et Anne-Marie Medeiros** – [Comment s'acquitter de son rôle de mentor avec compétence](#)
- **Jacques Lavigne** – [Le groupe de codéveloppement professionnel : une approche de formation continue pour les mentors](#)
- **Michel Lozeau** – [Faire la part des choses entre les rôles d'ange investisseur, de mentor et de coach](#)

Série LE CIRCUIT PME

- [Le Circuit PME; d'aujourd'hui à demain](#)
- [Le transfert des connaissances en PME](#)
- [Comment favoriser la création d'une culture mentorale dans une PME](#)
- [Être mentor-e m'a aidé-e à me développer comme leader et gestionnaire](#)
- [Comment implanter le mentorat dans une PME sans que ce soit trop lourd](#)
- [Comment aider les mentor-e-s et les mentoré-e-s à bien vivre leur relation mentorale](#)

Série Les ambassadeurs et ambassadrices du Mois du mentorat

- [Louise Champoux-Paillé](#) – Co-directrice du Centre Lorenzetti – École de gestion John Molson – Université Concordia et administratrice de sociétés.
- [Véronique Church-Duplessis](#) – Directrice de l'évaluation et de la recherche chez Mentor Canada
- [Gaétan Couture](#) – Vice-président Transport – Firma de génie conseil Exp – Sherbrooke et Mentor de l'année 2020 lors de la 18e édition du Grand Prix du génie-conseil québécois
- [Christine Cuerrier](#) – Cofondatrice de Mentorat Québec et retraitée de l'éducation (UQAM)
- [Fady Dagher](#) – Ex-directeur du Service de police de l'agglomération de Longueuil et directeur du Service de police de la Ville de Montréal
- [Diane Déry](#) – Administratrice de sociétés et mentore au Réseau M
- [Maxime Dufour-Lapointe](#) – Athlète olympique en ski acrobatique et médecin de famille
- [Honorable Éric Forest](#) – Sénateur indépendant, région du Golfe, ex-maire de Rimouski, ex-président de l'Union des municipalités du Québec et mentor
- [Dre Sophie Galarneau](#) – Professeure adjointe de clinique au Département de médecine de famille et de médecine d'urgence à l'Université de Montréal. Membre du comité du programme de mentorat du Collège québécois des médecins de famille
- [Dr Prévost Jantchou](#) – Médecin-chercheur gastroentérologue pédiatre
- [Nathalie Lambert](#) – Triple médaillée olympique et directrice des programmes sportifs et des communications du Club MAA de Montréal
- [Valérie Lavoie](#) – Présidente et cheffe de l'exploitation, Desjardins Groupe d'assurances générales
- [Dr Francis Livernoche](#) – Pédiatre social et professeur adjoint à la Faculté de médecine et des sciences de la santé de l'Université de Sherbrooke

- [Tina Mapachee](#) – Ambassadrice et coordonnatrice du programme Jeunes ambassadeurs de Puamun Meshkenu et travailleuse sociale
- [Manon Poirier](#) – Directrice générale de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
- [Bibiana Pulido](#) – Cofondatrice et directrice générale du Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RIQEDI)
- [Patrick Robertson](#) – Vice-président ventes, Cascades – Groupe Produits spécialisés et mentor
- [Francine Ruel](#) – Écrivaine, comédienne, chroniqueuse et animatrice
- [Nathalie Sirois](#) – Cofondatrice, associée et conseillère en communication de Audace marketing et Cheffe mentore de la Haute Gaspésie pour le Réseau M
- [Marc-André Thibault](#) – Président du Conseil d'administration de Grands Frères Grandes Sœurs du Grand Montréal et directeur de Keurig Dr Pepper Canada
- [Alisha Wissanji](#) – Professeure et fondatrice de l'École des Grands

Série Explorations – Mentorat EDI

- [Comment implanter un programme de mentorat inclusif](#)
- [Le mentorat au féminin : se positionner en tant que mentorée](#)
- [Le mentorat au féminin : se positionner en tant que mentor-e](#)
- [Le mentorat dans la francophonie et l'inclusion](#)
- [Le mentorat LGBTQ+ dans les organisations](#)
- [Le mentorat pour les femmes en politique](#)
- [Le mentorat pour les nouveaux arrivants et arrivantes](#)
- [Les micro-agressions : comment les contrer par le mentorat inclusif](#)
- [Mentorat vs parrainage \(sponsorship\) : les avantages et inconvénients des deux modes d'accompagnement](#)
- [Panel : Mentorer inclusivement pour la justice sociale](#)
- [Voyage dans le monde de l'équité, de la diversité et de l'inclusion : mentorat et micro-agressions](#)

France Mentor : perspective sur le concept de mentorat professionnel

Entrevue avec madame Marie-Josèphe Baud Présidente de l'Institut français du mentorat, France mentor



Credit photo : Depositphotos

*Au cours des quatre dernières décennies, à partir de la même idée centrale d'accompagnement et de développement des personnes, le mentorat s'est ramifié dans une arborescence relativement dense et complexe de formes et de pratiques. En France, le pays où le mentorat moderne a vraiment pris ses racines il y a plus de 300 ans, il existe depuis 2012, une organisation nommée **France Mentor** (<https://francementor.com>) qui fait la promotion du mentorat professionnel auprès des organisations françaises. Mentorat Québec a voulu mieux comprendre cette branche du mentorat en rencontrant la présidente de France Mentor, madame **Marie-Josèphe Baud**.*

Du mentorat pour des professionnels par des professionnels

M. Q. : Madame Baud, en 2024, nous avons été interpellés par la publication d'un livre édité par France Mentor – dont nous reparlerons plus tard – consacré à des histoires de mentorat dit « professionnel », que France Mentor, l'Institut français du mentorat, a pour objectif de promouvoir en France. Pouvez-vous nous tracer un portrait de votre organisation et de son action ? Et, de plus, qu'entend-on par « mentorat professionnel » ?

M.-J. B. : France Mentor a été créée par des professionnels pour des professionnels. Nous avons tous été étonnés au cours de nos carrières par le rôle de personnes que nous n'appelions pas forcément « mentors », mais dont l'action, même de courte durée, nous a impactés, nous révélant à nous-mêmes et accélérant notre parcours.

C'est pourquoi notre Association, créée fin 2012, s'est donné la mission de :

- Promouvoir le rôle du mentorat dans les entreprises, les milieux professionnels et, plus généralement, dans la société ;
- Développer et diffuser les bonnes pratiques du mentorat, que celui-ci soit bénévole ou rémunéré ;
- Faciliter le développement des mentors dans leur pratique mentorale ;
- Favoriser et accompagner l'évolution et la réussite des professionnels, entrepreneurs, dirigeants, cadres, étudiants, etc.

Nos membres possèdent tous une longue expérience professionnelle, la motivation et l'envie de faire bénéficier des personnes moins expérimentées de leurs acquis et de leurs réseaux, pour ainsi répondre au manque d'accompagnement fréquent dans les entreprises, manque aggravé depuis le COVID. Nous procédons par cooptation et sommes pour la plupart engagés dans du mentorat tant social que professionnel.

Nous nous sommes fait connaître via notre site internet et notre page LinkedIn. Ils nous permettent de tenir nos lecteurs au courant de notre actualité et de poster régulièrement des messages clés sur le mentorat, les mentors ou les mentorés. La sortie en 2024 du livre *Mentors & mentorés*,



Marie-Josèphe Baud est présidente de France Mentor – Institut français du mentorat - une organisation qu'elle a contribué à développer pour structurer et promouvoir le mentorat professionnel en France.

Son parcours est marqué par une longue expérience de direction et d'accompagnement de cadres dirigeants dans des environnements complexes où la question de la transmission et du partage d'expérience a toujours été centrale.

Convaincue que le mentorat constitue un levier stratégique pour les entreprises comme pour les individus, elle œuvre à diffuser une pratique rigoureuse, fondée sur l'éthique, la neutralité et l'exigence de qualité. Elle défend l'idée d'un mentorat qui ne se substitue ni au coaching ni au conseil, mais qui ouvre un espace singulier : celui de l'échange entre pairs, désintéressé et ancré dans l'expérience vécue.

Sous sa présidence, France Mentor a publié en 2024 l'ouvrage *Mentors & Mentorés – Histoires croisées*, illustrant la diversité et la richesse des relations mentales.

histoires croisées a renforcé l'intérêt pour notre association et, depuis, nous sommes sollicités par des entreprises, écoles ou universités qui ont mis, ou vont mettre en place, des actions de mentorat pour témoigner de notre vision.

Si je devais donner une définition, je dirais que le mentorat professionnel est celui qui permet, au sein d'une organisation (entreprise, grande école, université, etc.) à un dirigeant, un salarié ou un futur salarié (le mentoré), de bénéficier de l'apport d'un mentor, interne ou externe, pair ou non. Celui-ci va lui transmettre ses expériences, l'aider à exposer ses problèmes et réfléchir ensemble, de manière à aller plus vite et plus loin dans ses performances et sa posture, grâce à cette relation mentorale, structurée ou non. À France Mentor, nous croyons à la transmission d'expérience, dans un cadre clair, éthique et exigeant. Nos mentors sont cooptés, accompagnés et engagés par une charte de mentorat qui garantit la qualité de la relation. L'objectif est de faire du mentorat un véritable levier de performance et d'accomplissement.

La France : berceau du mentorat

M. Q. : Aujourd'hui, les experts s'entendent pour dire que c'est en France que la notion de mentorat est née avec la publication de « Les aventures de Télémaque » par Fénelon en 1699. De plus, c'est Montesquieu, en 1749, dans sa correspondance, qui a utilisé pour la première fois le mot « mentor » comme nom commun. Si, au départ, il semble que le mentorat ait été réservé pour la noblesse ou l'élite, quelle est la situation du mentorat dans son berceau même aujourd'hui ?

M.-J. B. : En effet, le mentorat va apparaître en France au « siècle des Lumières » dans les écrits de Fénelon et de Montesquieu, Fénelon s'intéressant à l'éducation d'un futur roi, Montesquieu à la transmission du savoir chez les nobles. En ce sens, je vous rejoins dans l'idée que le mentorat de l'époque semblait réservé à l'élite.

Toutefois, en France, dès le Moyen-Âge, la transmission des savoirs des métiers manuels va se développer au travers du compagnonnage, et nous avons tous été émus de voir, lors de la reconstruction de Notre-Dame de Paris, ces artisans



Crédit photo : Depositphotos



retrouver les gestes médiévaux de leurs ancêtres lointains. Dans le domaine de la cuisine également, la transmission des savoirs est restée vivante, ce que reconnaissent nos plus grands cuisiniers comme Robuchon et Ducasse, pour ne citer que ceux-là, ce dernier ajoutant : « En cuisine, s'il y avait des secrets dans le passé, il n'y a plus de secrets aujourd'hui, parce que dans la notion de transmettre et de partager, les cuisiniers ont su le faire mieux que d'autres métiers ».

Le compagnonnage m'apparaît alors comme une forme ancestrale de mentorat, mais plus ritualisée et communautaire que notre mentorat moderne, non réservée à la noblesse ou à l'élite.

Comme souvent dans les inventions françaises, le mentorat va traverser l'Atlantique et nous revenir dans les années 90, via les grandes entreprises internationales, en utilisant le plus souvent le terme « mentoring », et via les grandes écoles. Je dois dire que nous sommes très admiratifs de ce que vous développez au Québec en la matière.



Crédit photo : Depositphotos

Cette résurgence est certainement liée à l'évolution de nos sociétés, sans même parler de l'impact des nouveaux outils, de la compétition, de la surinformation, du besoin d'adaptation permanent, de l'individualisme et de la perte de sens qui fragilisent les organisations et leurs membres. Le mentorat fait partie des méthodes d'accompagnement qui ont fleuri : coaching, tutorat, parrainage, thérapies, etc. Il s'en distingue par la liberté des échanges, un cadre informel et une réciprocité forte entre mentor et mentoré, même si c'est ce dernier qui est « à la manœuvre » et dirige le tandem en fonction de ses besoins.

Il faut dire aussi que des dispositifs législatifs, comme la loi Copé Zimmerman de 2011 qui a instauré des quotas de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées, ont accéléré le besoin d'accompagnement de ces populations et, partant, permis de revisiter et d'élargir les groupes pouvant bénéficier du mentorat. Une étude récente de l'EMCC¹ France montre d'ailleurs que la pratique du mentorat est largement développée dans les grandes entreprises, qu'elle est un important outil de fidélisation des collaborateurs et un levier de transversalité, de diversité et d'inclusion.

Cette étude demanderait à être élargie pour se faire une idée précise de la situation et de la demande dans les entreprises de taille intermédiaire et les petites entreprises.

Un ouvrage alimenté par des témoignages d'expériences mentales

M. Q. : En 2024, France Mentor a publié, sous votre coordination, un livre intitulé « Mentors & mentorés, histoires croisées » qui est un recueil de témoignages par rapport à diverses expériences mentales vécues par des personnes ou des organisations. Quel était votre objectif en publiant ce livre ?

M.-J. B. : L'objectif en publiant « Mentors & mentorés, histoires croisées » était double : faire connaître France Mentor d'une part, et démythifier le mentorat professionnel d'autre part. Quand nous voyons la diversité des expériences de mentorat, nous avons pensé que des témoignages de mentors et de mentorés permettraient d'illustrer et de donner envie à ceux qui le liraient, soit de se rapprocher de nous pour devenir mentors, soit de rechercher un mentor.

¹ European Mentoring and Coaching Council (EMCC), étude sur le mentorat en France publiée en avril 2025, réalisée auprès de 26 grandes entreprises.

² *Mentors & mentorés, histoires croisées*, une sélection de témoignages et de retours d'expériences. Collectif, 221 pages, Kubik éditions, février 2024



Nous voulions également, une fois de plus, rappeler ce que le mentorat n'était pas, à savoir une thérapie, un coaching ou autre.

C'est ainsi que nous avons collecté 54 témoignages qui vont de chefs d'entreprises à une pianiste classique concertiste, tout en recueillant l'expérience d'un astronaute, d'un professeur de médecine, etc. Nous voulions mettre en valeur la dimension tellement humaine du mentorat et nous sommes fiers et heureux que Muriel Pénicaud, ancienne ministre du Travail en France, ait accepté de préfacier le livre et donner sa vision du mentorat, elle qui fut aussi la Directrice des Ressources humaines d'un grand groupe français.

M. Q. : Est-ce qu'il y a des éléments clés à propos de la pratique du mentorat qui ressortent spécifiquement de cette cinquantaine de témoignages qui devraient nous inspirer pour les années à venir ? Pourriez-vous nous parler de quelques témoignages en particulier à cet égard ?

M.-J. B. : Voilà un choix difficile à faire tant chaque témoignage est riche. Il faut vraiment lire le livre pour trouver ses textes préférés. Mais trois points m'ont particulièrement impressionnée :

1. J'ai été bluffée par l'enthousiasme qui ressort des témoignages des mentorés. Si j'avais eu le moindre doute sur l'impact et l'importance du mentorat dans l'évolution professionnelle d'un jeune, celui-ci se serait envolé.
2. Les mentors sont quant à eux particulièrement au clair sur leur rôle, que le mentorat soit réussi ou non. Même pour ceux qui ont d'autres activités d'accompagnement, le mentorat est à part et parfaitement identifié.
3. Enfin, l'importance de cette « bulle de confiance » que représente la relation mentorale est régulièrement citée dans les témoignages.

M. Q. : Dans le livre, vous osez aussi aborder le fait que toutes les relations mentales ne sont pas réussies. Quel avertissement pensez-vous que cela donne aux praticiens du mentorat ?

M.-J. B. : J'ai aussi été très touchée que l'on nous ait confié des témoignages de non-réussite d'un mentorat.

Il en ressort que, même avec un CV et une carrière des plus prestigieuses, on peut ne pas être fait pour le mentorat. C'est d'ailleurs ce qui nous a amenés à établir un questionnaire d'auto-évaluation à l'usage des futurs mentors, pour que chacun puisse se questionner au préalable sur ses envies, ses compétences et qualités personnelles avant de se lancer.

Il faut aussi que la demande du mentoré soit claire : trop souvent, nous sommes saisis via notre site internet sur des questions qui n'ont rien à voir avec le mentorat. Le mentor n'est pas un pourvoyeur d'emploi, de stages ou de bourses. D'où l'importance de bien définir les objectifs du mentoré et de les réévaluer régulièrement au cours du mentorat.

J'insisterais aussi sur l'importance du premier contact entre le mentoré et son mentor. C'est le moment où tout se noue, et il est donc primordial que chacun puisse s'exprimer sur ses besoins et ses attentes en toute transparence. Ce n'est pas grave si, à l'issue de cet entretien, l'une des deux parties estime que la paire ne fonctionnera pas. Il faudra en constituer une autre, et donc, pour le mentoré, chercher un autre mentor.



Événement de France Mentor soulignant le lancement du livre « Mentors et mentorés. Histoires croisées ». De gauche à droite, **Pierre Havet**, trésorier de France Mentor, **Fanny Azzuro**, pianiste concertiste et mentorée, et **Michel Tognini**, astronaute, membre de France Mentor.

Enfin, il faut prendre en compte la temporalité de la relation. Il y a des mentorats courts, mais d'autres peuvent se prolonger pendant des années. L'enjeu est de détecter rapidement quand la relation s'épuise ou s'assèche. Il faut alors, soit repositionner la relation mentorale, soit simplement l'arrêter, ce qui ne constitue pas un échec.

M. Q. : Les témoignages du livre sont de bons indicateurs pour illustrer la grande diversité des milieux où le mentorat professionnel est présent. Qu'en est-il vraiment ? Est-ce qu'on le retrouve surtout dans les grandes entreprises ou s'est-il aussi répandu dans les petites et moyennes entreprises ou encore dans d'autres milieux ? À quels besoins semble-t-il répondre en général ?

M.-J. B. : Comme je vous le disais, nous ne disposons pas, à ce jour, d'une description de l'état des lieux du mentorat et des besoins en mentorat professionnel dans l'ensemble des entreprises.

Mais ce dont nous sommes sûrs, c'est que les mentors professionnels retrouvent souvent une raison d'être grâce au mentorat qu'ils exercent. Là où, si souvent, on entend les seniors se plaindre des difficultés à être considérés dans leur recherche d'emploi ou leur progression de carrière à cause de leur âge, le mentorat leur redonne un second souffle et un sentiment d'utilité. Ils transmettent leurs expériences de vie et transforment leurs mentorés, tel Robin Williams dans *Le cercle des poètes disparus*. Ce rôle de « passeur » est l'un des plus valorisants de leur carrière.

De plus, les mentorés développent leur confiance en soi, par cet accompagnement à des moments clés de leur vie professionnelle. La possibilité d'un mentorat les fidélise. Avoir quelqu'un à qui vous pouvez confier, en toute confidentialité et sans risque par rapport à votre parcours, vos doutes et vos interrogations, malgré le prestige du poste que vous occupez, est une force fantastique. Il y a une dizaine d'années, les femmes DG que j'accompagnais redoutaient qu'un mentorat les fasse passer pour des incompetentes, là où leurs collègues masculins me considéraient comme un signe extérieur de richesse, au même titre que leur voiture de fonction. Signe des temps, la voiture de fonction a perdu de son prestige et les femmes sont aujourd'hui très fières de bénéficier d'un mentorat, ayant intégré la valeur ajoutée qu'il représente.

Finalement, pour les organisations, le mentorat est un levier de transversalité et d'inclusion. Il participe à la valeur de la marque employeur. Il facilite les relations intergénérationnelles et permet de redonner du sens, car les valeurs du mentorat sont des valeurs fortes qui ne sont pas guidées par « plus de résultats, plus de performance », mais par une vision humaniste.

Dans le contexte du monde où nous vivons, nous croyons plus que jamais que le mentorat a un avenir.

Mentorat bénévole versus mentorat rémunéré

M. Q. : Est-ce qu'en France on trouve surtout des programmes formels de mentorat ou les personnes doivent-elles se trouver un mentor ou une mentore par leurs propres moyens ? Et peut-être comme sous-question, j'ai cru comprendre que vous suggérez même de se payer un mentor, ce qui va certainement à l'encontre du concept généralement accepté du mentorat, que les mentors sont des bénévoles qui le font pour « donner au suivant », tandis que les coaches sont rémunérés comme professionnels ?

M.-J. B. : Nous avons surtout une connaissance des programmes des grandes entreprises. Ces dernières ont structuré des programmes, la plupart du temps pour des populations spécifiques de salariés : femmes, nouveaux entrants, « hauts potentiels », managers intermédiaires, etc. Elles utilisent le plus souvent des mentors internes, qui connaissent la culture de l'entreprise et sont donc



Crédit photo : Depositphotos

bien placés pour répondre aux questions des mentorés. L'important est de veiller à ce que le mentor n'ait pas de lien hiérarchique avec le mentoré, ce qui fausserait la relation mentorale. Les appairages peuvent être réalisés par le responsable du programme, le service des ressources humaines ou être confiés à un système informatique intelligent. Ces mentors sont bénévoles pour l'activité mentorale, mais restent des salariés rémunérés pour l'ensemble de leur contribution à l'entreprise.

Le mentorat s'est également bien développé dans les réseaux professionnels et d'alumni (anciens collègues d'études) de nouveau avec des cibles précises : les femmes, les élèves boursiers, les artistes, etc.

Il existe aussi des organisations de formation ou des entrepreneurs indépendants qui offrent des accompagnements payants de type mentorat pour répondre à des demandes volontaires et externes à leur propre organisation.

Dès 2020 dans l'étude de Manel Dardouri³ sur l'état du mentorat en France, le « mentorat d'affaires » rémunéré a été identifié à côté du « mentorat bénévole ». Il est intéressant de voir que les grandes entreprises s'interrogeaient sur un mentor externe rémunéré, redoutant la méconnaissance des codes et de la stratégie de l'entreprise.

Il s'agit souvent d'un mentorat au bénéfice d'un manager confirmé qui souhaite un effet miroir sur un projet professionnel ou un changement de trajectoire. La prestation apporte une vraie valeur économique au mentoré qu'il nous semble légitime dans ce cas précis de rémunérer. Dans



Crédit photo : Depositphotos

mon expérience personnelle, ce sont indifféremment des dirigeants récemment nommés ou leurs entreprises qui me contactent afin d'aider à la prise de fonction par ma connaissance de la fonction et de l'industrie.

Bien sûr, il existe une envie des entreprises d'encadrer la démarche mentorale, voire de l'utiliser pour évaluer les mentorés. Or, la valeur d'un mentor réside dans son expérience et sa capacité à écouter et à transmettre. L'important est que le mentoré se sente bien avec son mentor et qu'il soit sûr qu'avec lui, il va atteindre plus facilement et plus rapidement ses objectifs professionnels. Il doit aussi être serein quant à la confidentialité absolue des propos tenus lors de leurs séances de mentorat.

³ Manel Dardouri, État du mentorat en France, enquête pour l'EMCC, 2020.

Le mentorat pour le présent et le futur

M. Q. : Nous avons particulièrement retenu un commentaire de Jean-Luc Carpentier, ancien directeur général chez Grant Thornton France, qui écrit : « Nous nous concentrons sur le présent et le futur, peu importe le passé (il n'est pas inintéressant à connaître, mais nous n'y pouvons rien et nous ne pouvons pas le changer) ». Est-ce ainsi que vous concevez le mentorat, ce qui le situe dans un contexte de savoir-être et de savoir-devenir, donc dans un univers de possibilités pour tous et toutes ?

M.-J. B. : Oui, le témoignage de Jean-Luc Carpentier est extrêmement fort et nous partageons ses vues quant à la puissance du mentorat pour le présent et le futur.

Tout d'abord, parce qu'un mentor a accumulé de l'expérience professionnelle et que, d'une manière générale, cette expérience a été réussie, même s'il est passé au travers de doutes et d'échecs. Il est donc à même d'amener son mentoré à relativiser son expérience présente et à puiser dans les exemples vécus qu'il a traversés, pour se projeter dans le futur.

La solitude des dirigeants a toujours existé, mais elle est aujourd'hui renforcée par la rapidité des transformations de l'environnement (nouvelles technologies, montée en puissance des incertitudes politiques dans la plupart des parties du monde, inquiétude quant aux conséquences des changements climatiques, volonté de rentabiliser les investissements le plus vite possible, etc.) et la rotation accélérée des mandats de ces mêmes dirigeants. Le mentor apparaît alors comme un point d'appui et d'ancrage déterminant, ramenant du dialogue et de l'empathie. Et, dans chacun des métiers de l'organisation, toute personne le souhaitant devrait pouvoir se faire accompagner par un mentor à son rythme sur les points qui la préoccupent. Il faudrait idéalement développer dans chaque entreprise le « réflexe mentorat » pour que tout un chacun y ait accès, ce qui serait bénéfique tant pour les individus que pour l'organisation.

M. Q. : En terminant, comment voyez-vous France Mentor poursuivre sa mission durant la prochaine décennie ?

M.-J.B. : Notre association est en plein développement. Nous sommes tous convaincus de la force du mentorat, tout particulièrement dans le monde incertain dans lequel nous vivons. Autrefois, les vies professionnelles n'étaient peut-être pas plus simples, mais elles étaient beaucoup plus linéaires. Aujourd'hui, les ruptures de carrière et

d'orientation s'accroissent, l'individualisme, renforcé par les nouvelles technologies, est à son maximum et nous sommes certains que le mentorat professionnel « permet à chacun d'ouvrir des fenêtres bien plus grandes pour imaginer son avenir et progresser en confiance »⁴.

Notre objectif est d'en être la référence en France. Nous sommes désormais régulièrement questionnés par des organisations (entreprises, écoles, universités, collectivités, etc.) mettant en place des programmes de mentorat pour témoigner et motiver leurs équipes qui se lancent dans cette aventure.

Pour ce faire, nous devons donc continuer à croître avec notre ADN, à savoir la cooptation de professionnels.

Nous avons publié un livre comme j'en ai parlé plus tôt : nous souhaitons chaque année être plus visibles à l'occasion du mois du mentorat; nous aimerions aussi mieux connaître la situation du mentorat dans les petites et moyennes entreprises en conduisant un questionnaire auprès d'elles, ce qui nous permettrait de cibler les actions à mener pour les aider.

Nous souhaitons poursuivre nos actions de témoignages auprès des entreprises, écoles/universités ou collectivités qui ont mis ou mettent en place le mentorat, car ces échanges sont mutuellement fructueux.

Il est certain qu'avec les nouvelles méthodes de travail, les aspirations des nouvelles générations, le développement de la technologie ou autre, le mentorat devra aussi évoluer, mais je sais qu'une intelligence artificielle, même bien entraînée, ne pourra jamais remplacer un mentor expérimenté. Alors, cultivons ensemble le mentorat durable. Continuons à semer des graines, à penser que l'impossible n'existe pas. Gardons des aliens dans nos entreprises, et restons la boussole de nos mentorés⁵.

M. Q. : Madame Baud, nous vous remercions pour cet entretien qui nous a permis de découvrir, non seulement France Mentor, mais aussi une perspective éclairante de la pratique mentorale dans le contexte professionnel. ■

⁴ Muriel Pénicaut, Mentors & mentorés, histoires croisées, Préface.

⁵ Toutes ces phrases sont des titres des témoignages du livre *Mentors & mentorés, histoires croisées* déjà cité...



ÉMILIE BIBEAU
Crédit photo : Julie Perreault

Réflexions sur les valeurs humaines et sociales

Émilie Bibeau : faire œuvre de transmission

Entrevue avec la comédienne, scénariste et autrice

*Émilie Bibeau est une philosophe de la vie qui s'intéresse profondément aux rapports entre les êtres humains, et surtout à ce que nous pouvons nous apporter mutuellement pour mieux vivre, aussi bien individuellement qu'en collectivité. En 2019, elle jouait avec brio le rôle de Rita dans la pièce « L'éducation de Rita », au Théâtre du Rideau Vert¹, pièce qui relate l'histoire mouvementée d'une relation mentorale. Depuis quelques années, elle publie des textes de réflexion percutants inspirés par son désir de transmission de la littérature, dans le journal *La Presse*. Son vif intérêt pour tout ce qui peut enrichir et apaiser les relations humaines se reflète également dans son livre *Cœur vintage*². En plein été, elle a accepté de répondre aux questions de Yvon Chouinard sur ces notions cruciales d'indépendance et d'interdépendance chez les êtres humains.*

Mentorat Québec (M.Q.) — En 2019, vous avez brillamment incarné Rita dans « L'éducation de Rita » au Rideau Vert, partageant la scène durant deux heures et demie avec Benoît Gouin. Cette pièce de Willy Russell – également adaptée en un film primé³ – explore une relation d'accompagnement qui est en fait une véritable relation de mentorat⁴. Vous jouiez alors une jeune coiffeuse avide d'apprendre, qui s'inscrit à l'université des adultes, car elle veut faire autre chose de sa vie, et qui pousse un professeur blasé et alcoolique, réticent, à devenir son mentor. Quelles sont les leçons de vie, et peut-être de mentorat, que vous avez tirées de ce rôle, pour vous-même et pour les autres ?

Émilie Bibeau (E.B.) – Ce qui m'avait touchée dans cette pièce ce sont les barrières qu'on se met à cause des préjugés. C'est très fréquent et c'est ce que Frank fait dans la pièce. Rita, de son côté, a évolué dans un monde où elle n'a pas eu la chance d'avoir tous les outils pour obtenir une grande éducation, mais étant donné son tempérament, sa curiosité, sa force de vie, elle démontre sa volonté de s'en sortir, de changer de milieu et de faire quelque chose de sa vie. Cette espèce de mouvement intérieur est assez fort pour qu'elle accède à ce qu'elle veut et à ce dont elle a envie.



Émilie Bibeau (Rita) et **Benoît Gouin** (Frank) dans la pièce *L'éducation de Rita* au Théâtre du Rideau Vert de Montréal, en 2019. Crédit photo : François I. Delagrave / Théâtre du Rideau Vert

¹ Programme officiel du Théâtre du Rideau Vert – *L'éducation de Rita*, *Revue de théâtre*, Vol. 70, No. 4.

² Émilie Bibeau (2020). *Cœur Vintage*. Montréal : Éditions Cardinal.

³ *Educating Rita/L'éducation de Rita* (1983). Film britannique réalisé par Lewis Gilbert, selon un scénario de Willy Russell basé sur sa pièce de théâtre du même titre, et mettant en vedette Michael Caine, Julie Walters, Michael Williams et Maureen Lipman. Durée : 111 minutes. Columbia Pictures.

⁴ Willy Russell (2024). *L'éducation de Rita* (*Educating Rita*). Traduction française de Catherine Marcangeli. Éditions du Brigadier. 92 pages.

Quand on veut, on peut : pas toujours si simple

Je trouve qu'on utilise trop souvent la phrase « Quand on veut, on peut », que je trouve un peu simpliste et qui manque beaucoup de nuances. Nous avons été biberonnés à cette expression, mais la vie est plus complexe que le suggère cette maxime. En effet, dans la vie, il y a des obstacles et des enjeux à surmonter.

À travers le personnage de Rita, on constate cependant que si on suit nos désirs et que ces désirs ont une forme réelle et des racines profondes, tout peut arriver. Et quand sur notre route, nous avons quelqu'un qui a l'ouverture, les capacités et les connaissances pour nous accompagner, cela peut générer de plus belles histoires. Je pensais donc qu'il s'agissait d'une histoire qui servait à faire tomber les préjugés, à nous ouvrir sur notre curiosité de l'autre, sans s'arrêter aux images ou aux opinions superficielles que nous pouvons avoir des autres. Il faut aussi se donner une petite chance, car parfois on dirait que nous sommes condamnés à être merveilleux tout de suite. Le rapport qui existe entre les deux personnages, Rita et Frank, fait qu'ils apprennent l'un de l'autre. Le mentorat peut aller dans les deux sens : le mentoré a aussi une vision de la vie, une expérience de vie qui est riche et qui apporte quelque chose au mentor. Les deux peuvent alors s'élever.

M.Q. — *En effet, dans la pièce il est très clair que Frank bénéficie autant du mentorat que Rita, si ce n'est pas plus. Marie-Thérèse Fortin, qui a fait la mise en scène de la pièce, avait souhaité qu'elle soit aussi une inspiration pour les jeunes afin de se raccrocher à l'école⁵.*

E.B. — Oui, complètement. Et nous l'avons jouée devant des groupes scolaires, d'ailleurs. À cause de l'humour, du personnage de Rita qui est très colorée et qui vient justement d'un milieu défavorisé, cela a pu inspirer des jeunes à se dire : « Ah ! Moi aussi je peux faire quelque chose de ma vie. Je ne suis pas condamné d'avance ». Souvent, des gens estiment que de ne pas être issus de milieux qui correspondent à leurs aspirations les condamne d'avance. Mais, ce n'est pas vrai. Le mentorat peut alors faire une grande, grande, grande différence, ce qui est super bien exprimé dans la pièce.

Des mentor·e·s pour l'aider à devenir qui elle est

M.Q. — *Est-ce qu'il y a des mentor·e·s, qui ont exercé une influence importante sur vous, votre vie, votre carrière. Des personnes qui vous ont changée, sans toutefois trahir qui vous êtes ?*

E.B. — J'en ai eu plusieurs. Quand j'étais à l'école secondaire de Roberval à Québec, alors que je voulais déjà être comédienne, il y avait un cours intitulé « Concentration en art dramatique ». On avait des cours dramatiques tous les jours, et Hélène Lachance, ma prof d'art dramatique, a vu ma passion et mon envie de faire ça dans la vie. Au lieu de me décourager en disant que ces métiers sont difficiles et que parfois, il valait mieux les considérer comme un loisir, elle a adopté une approche complètement opposée. Elle m'a poussée à réaliser des scènes plus exigeantes et à rédiger des carnets sur mes cours de théâtre. Elle m'a réellement encouragée à me surpasser, reconnaissant en moi ce désir insatiable d'explorer toutes les possibilités pour réussir dans ce métier. Bref, elle m'a beaucoup accompagnée dans mon désir. Elle est décédée récemment et cela m'a beaucoup affectée, car je garde un souvenir très marquant d'elle. Elle a cru en moi, et m'a donné des ailes. En fait, c'est ça aussi le mentorat. De savoir reconnaître en quelqu'un sa richesse et l'aider à la faire éclore. J'ai l'impression qu'elle m'a donné du bon engrais !



GUYLAINE TREMBLAY
Crédit photo: Julien Faugere

⁵ Christian Geiser. *Décrochage scolaire : apprendre grâce à L'éducation de Rita*. La Presse, 9 avril 2019. <https://www.lapresse.ca/societe/famille/201904/09/01-5221450-decrochage-scolaire-apprendre-grace-a-leducation-de-rita.php>

Plus tard dans le métier, il y a eu la comédienne Guylaine Tremblay. J'ai eu la chance de jouer beaucoup sa fille au théâtre et à la télé. Je jouais aussi avec elle dans le téléroman *Annie et ses hommes* qui a duré plusieurs années. Guylaine est une personne que j'ai beaucoup côtoyée et nous sommes devenues des amies très proches, alors que j'étais encore très jeune, au début de la vingtaine. Elle a une grande force de vivre, une grande force de caractère et croit en elle-même. Ce fut très inspirant pour moi. Elle m'a enseigné à croire en moi, en mes possibilités, en mes forces, en plus de m'aider à les nommer. Parfois, on est conscient de son talent, mais il est difficile de définir ses forces. Quand quelqu'un nous aide à le faire, cela nous permet de réaliser notre potentiel. Je crois que Guylaine m'a aidée à devenir qui je suis vraiment. Elle fut très marquante pour moi au début de ma carrière.

La générativité transmise par des textes de réflexions sociales

M.Q. — *Complètement en dehors de votre métier de comédienne, vous avez écrit plusieurs textes inspirants dans La Presse au cours des dernières années. Je les ai tous lus avec beaucoup d'intérêt. Ce sont des sujets qui alimentent souvent les relations mentoriales profondes. Est-ce que je me trompe en disant qu'on peut y sentir un besoin de générativité, un désir assumé de vouloir transmettre, de léguer ce que vous avez appris ?*

E.B. — Oui. Absolument ! Je pense que c'est la raison pour laquelle nous sommes sur la Terre. C'est notre job d'être humain. Ma phrase préférée dans la vie est celle d'Albert Jacquard qui a dit : « Je suis les liens que je tisse avec les autres ». Je crois que nous sommes la somme de nos rencontres, de nos familles, de nos amis. Nous devenons la personne que nous sommes grâce aux interactions avec les autres et à ce qu'ils nous apportent. Les autres nous aident à nous découvrir. Quand *La Presse* m'a invitée à rédiger des articles dans *Carte blanche*, je me suis questionnée à propos de ce que je voulais faire. C'est assez vertigineux



Captures d'écran de La Presse montrant quelques-unes des chroniques *Carte blanche* rédigées par Émilie Bibeau.



Crédit image : Depositphotos

quand on nous donne une parole et qu'on a complètement le champ libre. On aborde les sujets de notre choix, de la manière souhaitée, avec pour seule contrainte le nombre approximatif de mots. J'ai donc eu envie d'évoquer des thèmes qui m'inspiraient et sur lesquels je me questionnais personnellement.

Nous vivons une période très angoissante, très sombre, où il est parfois difficile d'avoir de l'espoir. En même temps, nous sommes là et c'est notre devoir comme humain, d'avoir de l'espoir et de la joie, d'essayer de construire la vie de façon positive le plus possible, malgré le contexte dans lequel nous nous retrouvons. Je me suis dit : « Qu'est-ce qui me fait du bien dans la vie ? ». Ce sont les mots des autres, mes lectures, mes réflexions, la philosophie. C'est d'avoir un retour sur notre expérience humaine. D'essayer de comprendre comment les grands penseurs réfléchissent à nos façons de vivre. De voir comment dans la vie de tous les jours, on peut trouver des outils, des expériences qui nous aident ». J'ai donc décidé d'aborder de grands thèmes qui me touchent, que ce soit de petites expériences personnelles ou des réflexions que j'ai eues dans mon salon.

Je m'appuie sur des philosophes que j'ai lus ou sur des réflexions partagées avec d'autres, et je développe ces idées en espérant susciter une réflexion chez autrui, toujours dans l'optique d'apporter du bien-être. Pas de manière simpliste ou quétaine, mais en favorisant une réflexion commune, tout en restant accessible et non élitiste. En lien avec le mentorat, je trouve qu'il y a aussi une sorte de legs dans cette démarche. C'est d'essayer de passer à quelqu'un d'autre, quelque chose susceptible de provoquer une réflexion qui peut l'amener ailleurs.

Une oasis de fraternité dans le soccer

M.Q. — Un article que vous avez signé a été publié le 15 septembre 2024 sous le titre « Une oasis de fraternité »⁶. Vous y parlez de votre coup de foudre pour le soccer survenu à l'été 1998, alors que vous étiez en France chez vos grands-parents italiens et que les Français ont remporté la Coupe du monde. Depuis ce temps, vous avez suivi toutes les Coupes du monde. Vous parlez aussi et surtout de votre expérience d'interactions sociales avec les parents de jeunes joueurs de soccer — votre beau-fils étant l'un d'eux — dans un environnement que vous qualifiez d'oasis de fraternité, une zone où vous vous êtes sentie « bien ». Pensez-vous que, de manière générale, nous sous-estimons la bienveillance des autres, et ce faisant, nous diminuons notre niveau de bien-être personnel ?

E.B. — Je trouve que le manque de curiosité est un mal de notre époque. Il ne s'agit pas seulement d'un manque de curiosité intellectuelle, mais aussi d'une curiosité envers les autres, face à des expériences de vie et des univers différents des nôtres. À Montréal, notamment dans le quartier Villeray où je réside, la diversité des communautés qui se côtoient, est très enrichissante. Souvent, on a tendance à rester dans notre cercle d'amis, c'est bien correct, mais des activités comme le soccer avec les enfants nous amènent à croiser des gens que nous n'aurions pas rencontrés autrement. Ultimement, cela s'est traduit par des discussions, des expériences et des points de vue qui m'ont fait réfléchir à ce qu'on vit tous dans le même quartier.

De manière inconsciente, cela favorise des valeurs de tolérance et d'ouverture. Personne n'est à l'abri d'avoir des préjugés ou des visions clichés. C'est notre devoir d'être humain de lutter contre cela, de toujours privilégier la rencontre de l'autre et de ne jamais sous-estimer ce que cela peut nous apporter.

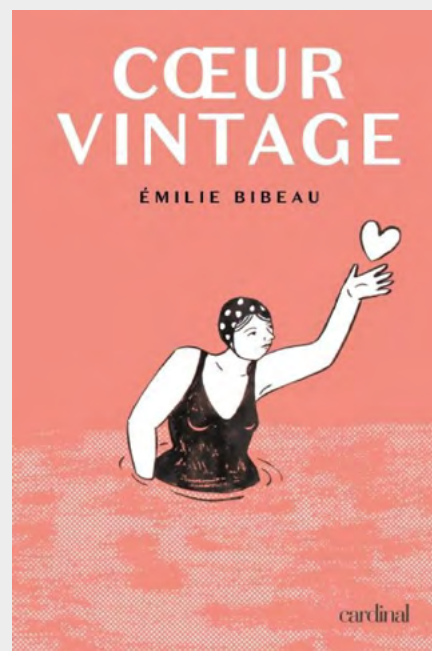
Cœur vintage : la part des autres dans sa vie

M.Q. — Dans votre livre « Cœur vintage », vous exprimez des choses qui me semblent très proches des valeurs mentores de partage et de bienveillance. Je vous mentionne quelques extraits : « ... j’imagine que de se raconter des affaires ensemble, c’est une des plus belles choses qui nous reste à nous, les mam-mifères sentimentaux », suivi d’une citation tirée de la série Grey’s Anatomy « Soyons extraordinaires ensemble, plutôt qu’ordinaires séparément. » Autour de cette même idée, vous citez Colette qui a dit : « Une seule timidité nous est commune : nous n’osons pas ouvertement avoir besoin les uns des autres. » Il me semble clair que, selon votre conception philosophique de la vie, la part des autres, ce que ce les autres nous apportent, pour paraphraser Eric-Emmanuel Schmitt et son roman « La part de l’autre », joue un rôle crucial dans ce que nous devenons, n’est-ce pas ?

E.B. — Je suis entièrement convaincue de ça. Même que je pense que les gens n’ont pas assez de reconnaissance pour les gens qui les entourent et qui les ont façonnés. On devient ce qu’on est par nos rencontres, par les gens qui nous ont donné des chances et qui ont cru en nous. Bien sûr, nous avons des désirs et une personnalité qui nous poussent naturellement à accomplir certaines choses dans la vie. Cependant, sans personne avec qui les partager, sans soutien pour nous aider à nous découvrir et à réfléchir, et pour célébrer, il est difficile de se réaliser pleinement. L’être humain a besoin du contact des autres pour s’épanouir. Je trouve difficile de dissocier la vie humaine d’un partage authentique et constant avec autrui. Ce n’est même pas une opinion, c’est scientifiquement prouvé.

Un désir de transmettre ancré dans l’héritage familial

M.Q. — De votre côté, « la part » que vous semblez vouloir apporter aux autres, c’est le partage de votre amour pour la littérature. Il est impressionnant de constater dans vos textes le grand nombre d’auteurs et d’autrices que vous avez lue-s et intégrée-s à vos réflexions sur la vie, vos observations de la société et l’expérience humaine en général. Ces auteurs, ces autrices, vous les voyez comme des mentors pour vous ? Cet amour passionné de la littérature, et aussi ce désir de le transmettre, cela vous vient de qui ou d’où ?



⁶ Une oasis de fraternité. Carte blanche à Émilie Bibeau, La Presse, 15 septembre 2024. <https://www.lapresse.ca/contexte/2024-09-15/carte-blanche-a-emilie-bibeau/une-oasis-de-fraternite.php>

E.B. — Cela vient beaucoup de mon père, car mon père était professeur de littérature au Cégep de Limoilou, à Québec, et chez nous, nous avions une grande bibliothèque. Nous avions toute une pièce juste pour la bibliothèque, avec un divan ; et mes parents s’y retrouvaient souvent pour lire. Il y avait même « les livres du moment » qui étaient déposés sur de petits présentoirs, comme à la librairie.

De plus, mon père m’a toujours transmis l’importance de la langue française, de bien maîtriser sa langue et de la liberté que ça donne, du caractère précieux du langage. Mon père était un grand fan de Marcel Proust ; je me souviens qu’il m’en lisait le soir quand j’étais petite en m’expliquant que c’était parmi les plus belles images de la littérature. Par exemple, il me racontait que Proust dans son livre « À la recherche du temps perdu », décrivait que le clair de lune qui se projetait à travers le store le soir, créait une petite échelle de lune sur le mur. Il me disait alors : « Tu sais, dans la vie, tu peux choisir de voir qu’il y a « une petite échelle de lune » ou simplement l’ombre d’un store sur un mur. Mais, il y a un de ces choix qui rend la vie plus belle et plus poétique que l’autre ».

La littérature lui apportait beaucoup cette joie, cette façon d’embellir la vie. Or, quand je me suis mise à lire, je trouvais que cela m’offrait un moment privilégié, un genre de refuge.

Il y avait du réconfort à trouver des gens qui nommaient mieux que moi les choses que j’avais déjà ressenties. Ce fut une grande révélation. Tout à coup, c’était comme si mon expérience humaine se connectait avec quelqu’un qui avait saisi la même essence des choses que moi, ce qui m’a vraiment donné envie de lire.

Mon père avait aussi créé un centre d’aide en français pour ceux qui arrivaient au cégep et qui avaient de la difficulté dans cette matière. Il accompagnait les jeunes qui trouvaient difficile d’analyser un roman, car ils ne l’avaient jamais fait auparavant. Au lieu de les condamner ou de les juger, mon père comprenait qu’ils arrivaient d’un milieu ou d’une école où ils n’avaient pas eu la chance de l’apprendre, et qu’il fallait commencer à les initier par petites bouchées, par exemple, en commençant par l’analyse d’un texte d’une chanson qu’ils aimaient. Il leur faisait ensuite analyser un poème, une nouvelle et graduellement, ils pouvaient se sentir capables d’analyser un roman. Il était alors super fier d’eux. Donc, j’ai beaucoup admiré cet engagement de mon père, mais aussi son non-jugement et sa patience pour accompagner ces jeunes. J’ai toujours trouvé ça super inspirant.



Crédit photo : Freepik – Image générée avec IA

Comment vivre avec l'autre : une éducation philosophique nécessaire dès le jeune âge

M.Q. — *Ce modèle vous aurait inspirée à marcher dans ses traces, mais à votre manière ?*

E.B. — En fait, si je n'avais pas été comédienne, si je n'avais pas réussi à être acceptée dans les écoles de théâtre, j'aurais voulu faire comme mon père. Je m'étais d'ailleurs inscrite à l'université en littérature et je voulais, comme lui, être professeure au cégep.

M.Q. — *Dans vos textes publiés dans La Presse, on sent que vos observations philosophiques sur des instants de vie ou des courants sociaux sont des apprentissages qui vous habitent intimement. Par exemple, vous parlez du vent aux Îles-de-la-Madeleine, et comment le vent vous a appris des choses dans votre chair même⁷. Vous avez aussi rédigé un texte qui s'intitule « Allô maman philo »⁸ dans lequel vous parlez de l'éducation des enfants qui sont encouragés à se découvrir eux-mêmes, mais qu'on devrait également insister davantage sur leur manière de vivre avec les autres, de nuancer leur pensée et de permettre*

qu'elle rencontre celle des autres. Dans la vie quotidienne, comment cela peut-il se réaliser ? Par l'écoute ? L'art du débat ? Quelles sont vos réflexions à cet égard ?

E.B. — Évidemment, tout cela dépend en grande partie de l'éducation, mais nous savons que tout le monde n'a pas les mêmes opportunités ou ne grandit pas dans des environnements où les outils pour enseigner des concepts tels que les nuances et le respect sont disponibles. C'est pourquoi je pense que l'école a un rôle majeur à jouer pour compenser ces lacunes de la vie dans notre société. Un exemple simple : si un jeune est super sportif, mais que ses parents ne le sont pas, il peut trouver à l'école des ressources de sport. Pour moi, c'est la même chose pour les habiletés de réflexion. C'est pourquoi j'ai écrit que je ne comprenais pas pourquoi dès le primaire, il n'y a pas de cours de philosophie pour enfants. Évidemment, il ne s'agit pas d'enseigner des concepts très pointus, mais plutôt d'encourager les enfants à réfléchir sur des questions telles que leur place dans le monde, ce qu'ils peuvent y apporter, ce que signifie le respect, entre autres.



Crédit image : Depositphotos

⁷ *Ce que le vent m'a appris*. Carte blanche à Émilie Bibeau, La Presse, 24 septembre 2023. <https://www.lapresse.ca/contexte/2024-06-16/carte-blanche-a-emilie-bibeau/double-eclipse.php>

⁸ *Allô maman philo*, Carte blanche à Émilie Bibeau, La Presse, 17 juillet 2022 <https://www.lapresse.ca/contexte/2022-07-17/carte-blanche-a-emilie-bibeau/allo-maman-philo.php>

Nous vivons dans une période où l'intimidation est au max. Il y a un retour de l'homophobie, de la transphobie, de la haine. Avec les réseaux sociaux, les gens s'élèvent en critiquant et détruisant les autres. C'est vraiment un courant épouvantable. J'ai deux beaux enfants, et je suis toujours en train de les questionner lorsqu'il y a des chicanes à l'école, quand ils critiquent quelqu'un sur la rue. Je suis toujours en train de les ramener dans une pensée nuancée. Je pense que c'est ce genre de réflexion qui pourrait être intégré à l'école, car les enfants se posent des questions et ont de la curiosité à propos de qui ils sont, de ce dont ils ont envie de vivre, de ce qui les attriste. Bien que cela puisse parfois être abordé avec des travailleurs sociaux, cela pourrait aussi exister dans le cadre d'un cours. Cette approche a été testée en Europe, avec des résultats positifs en matière de bienveillance, d'amour et de respect.

Aucun enfant n'aspire à vivre dans la haine et la confrontation. Ce sont des mécanismes de défense. Il devrait donc y avoir un cours noté selon la participation et le dévouement et non la performance scolaire, où on enseigne l'importance d'un environnement serein où on peut débattre, où tout le monde a le droit d'exprimer ses idées et a aussi le devoir de les recevoir, de les écouter et de les analyser.

Pour conclure : questions courtes, réponses courtes

M.Q. — *J'ai tiré une réflexion de quelques-uns de vos textes publiés dans La Presse pour vous inviter à nous dire sommairement ce que vous souhaitiez nous transmettre à ce sujet. Dans votre texte L'énigme de la joie, vous dites que la joie reste possible même quand le bonheur n'est plus⁹.*

E.B. — Cela vient de Charles Pépin un vulgarisateur de philosophie français que j'adore et qui a beaucoup réfléchi à la différenciation de la joie et du bonheur. Si le bonheur s'inscrit davantage dans le temps, la joie est surtout composée de petits moments, d'étincelles. Pour certaines personnes pour qui le bonheur est remis en question, la joie reste possible dans les petites choses, les moments surprenants, des choses très simples, accessibles, qu'il faut savoir apprécier.

M.Q. — *Dans un autre texte intitulé Double éclipse, vous dites « Je me vois faisant partie d'un grand tout, plutôt qu'être au centre de tout »¹⁰.*



Crédit image : Depositphotos

⁹ *L'énigme de la joie*. Carte blanche à Émilie Bibeau, La Presse, 3 mars 2024. <https://www.lapresse.ca/contexte/2024-03-03/carte-blanche-a-emilie-bibeau/l-enigme-de-la-joie.php>

¹⁰ *Double éclipse*. Carte blanche à Émilie Bibeau, La Presse, 16 juin 2024. <https://www.lapresse.ca/contexte/2024-06-16/carte-blanche-a-emilie-bibeau/double-eclipse.php>

E. B. — C’est une réflexion qui m’est venue lorsque nous avons vécu l’éclipse solaire en avril 2024 et que collectivement, tout le monde s’est senti bien petit face à ces grands mouvements de l’Univers. C’est ce qui me fait du bien avec la philosophie. Elle me permet de me situer par rapport à l’immensité de l’Univers, de prendre du recul par rapport aux choses de la vie, et de voir notre planète ainsi que ma propre vie et mon apport au monde, comme infiniment minuscules. Cela nous aide à nous repositionner au sein d’un ensemble plus vaste, plutôt que de nous concentrer uniquement sur nous-mêmes. Les réseaux sociaux ont accentué cette tendance à l’égoïsme, en permettant de raconter sa vie de manière excessive et de la comparer à celle des autres, ce qui peut engendrer de la souffrance.

M.Q. — *Finalement, si je reviens à votre texte Une oasis de fraternité (ici je fais appel à la fan de soccer) : est-ce que le soccer est un sport plus propice à la fraternité que le hockey, par exemple ?*

E.B. — Je ne serais pas prête à dire ça. La seule chose qui pourrait privilégier le soccer, c’est qu’il est un sport accessible où il suffit d’avoir un ballon et un plancher. Le hockey est plus complexe à cause de l’équipement requis.

Ceci fait en sorte qu’on voit ce sport à Montréal, au Brésil et partout dans le monde. En fait, tous les sports d’équipe permettent cette rencontre-là, permettent de faire comprendre à ceux qui y participent qu’ils appartiennent à une grande chaîne, et que s’il manque un maillon à la chaîne, cela dérègle complètement le fonctionnement de l’équipe.

Et pour ceux qui sont dans les estrades, cela leur apprend des valeurs d’encouragement, de respect, de l’importance d’être un bon perdant, mais aussi un bon gagnant. La victoire peut aussi être difficile, contrairement à ce qu’on pense. Bien la vivre permet de développer son humilité et sa générosité. À tous ces niveaux, je trouve que les deux sports sont très riches.

M.Q. — *Madame Bibeau, merci infiniment pour votre générosité d’avoir accepté de partager vos réflexions avec nous. Le parcours de nos vies est une tapisserie complexe et entrelacée, où la guidance avisée d’un mentor nous permet de grandir, d’évoluer et de nous élever au-delà de l’ordinaire. ■*



Crédit photo : Julie Perreault

ÉMILIE BIBEAU

Née à Québec, **Émilie Bibeau** obtient son diplôme du Conservatoire de musique et d’art dramatique de Montréal en 2002. Très rapidement, elle obtient plusieurs rôles au théâtre, à la télévision et au cinéma. Au petit écran elle est connue en particulier pour ses rôles dans *Les invincibles*, *Tout sur moi*, *Annie et ses hommes*, *Tranches de vie* et *Unité 9*. Si elle a été régulièrement présente dans plusieurs pièces de théâtre dans sa carrière, elle a entre autres endossé avec brio, le rôle de Rita dans la pièce *L’éducation de Rita* au Théâtre du Rideau Vert, en 2019.

En 2020, elle publie *Cœur vintage*, aux Éditions Cardinal, un recueil de chroniques d’autofiction rédigées et diffusées d’abord pour la radio. Elle a par la suite monté un spectacle intitulé *Chroniques d’un cœur vintage* afin de mettre en scène ses chroniques.

Depuis 2022, elle écrit des chroniques occasionnelles dans *La Presse* dans lesquelles elle exprime ses réflexions sur les relations humaines et les courants sociaux, en plus de partager son amour de la littérature, avec le désir de laisser un legs utile dans le monde.

Parce que nous n'avons « pas seulement une couleur, une vision, un sexe ».

Le mentorat interculturel réciproque

Vecteur d'enrichissement et de renforcement mutuel entre femmes entrepreneures

Kerstin Kuyken, Ph. D., professeure
à l'École des sciences de la gestion
(ESG), UQAM

avec la collaboration de l'équipe du
Centre d'étude et de coopération
internationale



Crédit photo : Depositphotos

Cet article analyse les bénéfices du mentorat interculturel réciproque, tels qu'une réflexivité accrue et le soutien collectif, pour renforcer la position des participantes au sein de leur écosystème respectif. Nous illustrons cette approche particulière en utilisant l'exemple du programme « Femmes entrepreneures solidaires », un projet élaboré par le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) dans le cadre du programme de coopération internationale en partenariat avec le gouvernement du Canada.

L'émergence des programmes de mentorat interculturel réciproque

Dans un contexte social et économique où la collaboration internationale est devenue centrale et que plusieurs cultures se rencontrent constamment, il est pertinent de mettre la culture au centre de la conception et la gestion des programmes de mentorat (Allan et coll., 2013; Kochan, 2013; Kuyken et coll., 2025; Osula et Irvin, 2009). Ces programmes jumelant des participante-s de différentes cultures permettent de développer des compétences culturelles via un apprentissage expérientiel et une interaction intensive avec une ou plusieurs personnes d'autres cultures (Adebayo & Sundeman, 2023; Hammer, 2023; Sachpasidi et coll., 2025).

De nombreux exemples de programmes de cette nature existent, tel que le programme de l'Université de Stuttgart en Allemagne ou encore celui de l'Université de Melbourne en Australie. Tandis que le programme de l'Université de Stuttgart est destiné aux étudiants internationaux nouvellement arrivés pour les aider à se familiariser avec la culture allemande (Universität Stuttgart, 2025), celui de l'Université de Melbourne propose du mentorat interculturel pour des étudiants en ingénierie visant une carrière à l'international (The University of Melbourne, 2025). Des firmes multinationales comme General Motors et Panasonic proposent aussi des programmes pour former leur main-d'œuvre expatriée et les employés dans des positions de leadership international (Vaiman et coll., 2022).

Se crée ainsi un terrain fertile pour faire évoluer le mentorat. Le « mentorat interculturel réciproque » émerge comme pratique novatrice. Comme son nom l'indique, cette forme de mentorat repose sur le principe de **mentorat réciproque** et elle a pour objectif de renforcer la capacité d'innovation des participants par le biais d'un **apprentissage interculturel** (Achtenhagen & Johannisson, 2013). Cette approche met de l'avant une relation dynamique où chaque participant apporte une expertise issue de son contexte culturel, géographique, économique et sectoriel. L'échange de savoirs et d'expériences permet ainsi un **enrichissement mutuel** et le développement d'une **intelligence culturelle** permettant d'ajuster son comportement en interaction avec des personnes venant d'autres cultures (Ang & Dyne, 2008; Desai et coll., 2018). Ainsi, le mentorat interculturel réciproque intègre aussi des aspects de **mentorat par les pairs** (Saxena, 2024;



QU'EST-CE QUE LE CECI

Fondé à Montréal en 1958, le Centre d'étude et de coopération internationale (CECI) est la première organisation de coopération internationale créée au Québec. Depuis sa fondation, le CECI (<https://ceci.org>) se positionne comme un précurseur en matière de développement international. Il a introduit les premiers programmes de formation et de coopération internationale au Québec et a permis l'intégration des droits humains dans les programmes bilatéraux du Gouvernement du Canada. Le CECI est ancré dans 17 pays en Afrique, en Asie et dans les Amériques.

Par son action, le CECI aspire à un monde où les femmes, les filles et leurs communautés atteignent une prospérité et un bien-être partagés et durables. Avec ses partenaires, le CECI cocrée et appuie des solutions novatrices qui renforcent le pouvoir et le leadership des femmes, des filles et des communautés vulnérables. L'égalité entre les genres, la diversité et l'inclusion sont au cœur de toute son action. En chiffres, CECI c'est 15, 000 volontaires, plus de 600 000 femmes mobilisées dans une seule année, 350 projets réalisés dans 35 pays et 3 800 employés et consultants dans 17 pays.

Sarkar et coll., 2019) ou encore de **co-mentorat** (Johannessen, 2016). Ces formes de mentorat favorisent une **relation horizontale** où les participants s'accompagnent mutuellement dans leurs développements professionnel et personnel.

Quelques initiatives existantes peuvent être soulignées. Dans le domaine de l'éducation notamment, un programme a été mis sur pied dans le cadre d'une maîtrise interculturelle en entrepreneuriat en Suède, menant à une plus grande réflexivité des étudiants (Achtenhagen & Johannisson, 2013).

Le mentorat interculturel réciproque pour entrepreneures femmes : un vecteur de solidarité

Le mentorat interculturel réciproque est particulièrement prometteur en contexte entrepreneurial où les chemine-ments sont de nature individuelle et où plusieurs défis doivent être surmontés, et ce notamment pour les femmes entrepreneures. Le réseautage, notamment, est un défi majeur, 52,2 % des femmes entrepreneures éprouvant des difficultés à intégrer des cercles influents (PCFE, 2024). Face à ces défis et opportunités, le mentorat réciproque peut jouer un rôle de levier essentiel.

Le Centre d'études et de coopération internationale (CECI) a détecté ce potentiel et a mis sur pied un projet pilote. Fondé en 1958, le CECI est une organisation qui œuvre pour le développement durable et inclusif (CECI, 2025). Ainsi, l'organisme a mis en place diverses solutions novatrices afin de renforcer le leadership et le pouvoir des femmes dans différents pays en Afrique, en Amérique Latine et au Canada.

Sur l'initiative de plusieurs femmes leaders de l'organisation, le CECI a élaboré un programme qui repose sur le principe du mentorat interculturel réciproque et qui répond aux défis structurels auxquels sont confrontées les femmes entrepreneures tout en transformant les écosystèmes entrepreneuriaux à travers le monde. Le projet pilote élaboré a été nommé « Femmes entrepreneures solidaires », développé et affiné au fil de trois itérations depuis septembre 2023. Il repose sur un modèle novateur où chaque participante assume simultanément le rôle de mentore et de mentorée, créant ainsi une dynamique d'apprentissage interculturel horizontal (Thompson et coll., 2024).

Caractéristiques du programme « Femmes entrepreneures solidaires »

Dans le pilote actuel, ce programme a permis un jumelage entre femmes entrepreneures canadiennes et latines (Bolivie), et africaines (Sénégal et Rwanda). Initialement mis en œuvre comme programme de mentorat davantage « classique », l'importance de la dimension réciproque s'est rapidement manifestée. Marcela Vallejos, directrice du CECI pour la Bolivie et l'Amérique latine, et Nancy Lafrance, directrice du Programme de Coopération Volontaire au CECI, en discutaient d'ailleurs lors d'une entrevue :

Marcela : Au début, nous avons pensé que ce seraient les entrepreneures canadiennes qui deviendraient les mentores des entrepreneures boliviennes. Mais avec l'évolution du projet, nous nous sommes demandé pourquoi ce programme ne pourrait pas être réciproque.

Nancy : En effet, c'était une réflexion qui venait naturellement dans le contexte d'un processus d'internationalisation du CECI dans lequel nous reconnaissons la participation des individus et des partenaires dans les pays avec lesquels nous collaborons. Nous avons changé la gouvernance du CECI afin que près de la moitié des membres du conseil d'administration proviennent de pays partenaires et que la composition de la communauté des membres et du leadership interne reflète davantage les réalités et les voix des régions avec lesquelles nous collaborons et pour valoriser davantage les connaissances et les compétences à l'international.





Crédit : © UQAM | Service de l'audiovisuel, Emilie Tournevache, 2016

La relation de mentorat se développe en plusieurs phases et dure environ 6 mois, essentiellement en mode virtuel, et il inclut un séjour de trois à quatre semaines au sein de l'entreprise jumelée à l'international.

Une fois sélectionnées, les entrepreneures sont jumelées sur la base de la similarité de leurs modèles d'affaires et secteurs d'activité, de leurs parcours entrepreneuriaux et de leur niveau de maturité dans le développement de leur entreprise. La première phase consiste à établir une relation de confiance entre les deux entrepreneures, en clarifiant leurs attentes, en définissant des objectifs communs et en formalisant leur engagement. Soutenues par le CECI, les participantes discutent de leurs défis respectifs, partagent leurs aspirations et élaborent un plan d'action.

Dans la deuxième phase, les échanges deviennent plus ciblés et techniques. Les entrepreneures abordent des sujets concrets tels que l'amélioration de la proposition de valeur, la segmentation de marché, les stratégies de distribution et de marketing international, ainsi que l'optimisation

des opérations et de la culture organisationnelle. Ces discussions permettent aux participantes de résoudre des problèmes spécifiques à leur entreprise tout en découvrant de nouvelles perspectives entrepreneuriales grâce à l'expérience de la personne à qui elles sont jumelées.

Une autre étape importante est l'immersion et l'application. Les jumelles peuvent choisir de passer un séjour dans l'entreprise jumelle pour développer une compréhension approfondie des défis rencontrés par l'autre. Par exemple, une entrepreneure canadienne peut visiter l'entreprise de l'entrepreneure bolivienne à laquelle elle est jumelée pour comprendre les défis uniques auxquels elle fait face, comme l'accès limité aux chaînes d'approvisionnement ou les contraintes logistiques locales. À l'inverse, une entrepreneure bolivienne peut découvrir les pratiques innovantes de gestion ou de commercialisation adoptées par sa partenaire de mentorat québécoise. Cette expérience immersive permet non seulement de renforcer les liens interculturels, mais aussi de vivre concrètement les réalités entrepreneuriales dans un autre contexte.



Crédit : © UQAM | Service de l'audiovisuel, Émilie Tournevache, 2016

Un rapprochement nord-sud riche en retombées culturelles, sociales et économiques

Le programme transcende ainsi les frontières géographiques et culturelles pour créer un véritable pont entre les entrepreneures canadiennes et celles des pays partenaires. Cette dimension interculturelle offre aux participantes l'opportunité de découvrir des modèles d'affaires innovants, des pratiques entrepreneuriales adaptées à divers contextes économiques et des solutions durables qui peuvent être adaptées à leur propre réalité. Par exemple, une entrepreneure québécoise spécialisée dans l'agroalimentaire a pu tirer parti des connaissances d'une entrepreneure sénégalaise sur les chaînes d'approvisionnement locales tout en partageant ses compétences en marketing international. Ou encore, une entrepreneure canadienne, propriétaire d'une chocolaterie, a saisi des dimensions de la « culture du chocolat » allant au-delà des aspects techniques et commerciaux de son secteur d'activité, comme nous le partageait Marcela Vallejos en faisant référence à une dyade qui maintient toujours sa relation, bien que leur jumelage formel soit déjà terminé.

Au-delà de ces apprentissages, l'expérience mentorale vécue peut parfois transformer la vision de l'entrepreneuriat dans son ensemble. Lors d'une entrevue menée avec une ancienne participante au programme avec un séjour au Sénégal, Marie-Hélène Durivage Maher, directrice, Innovations et Solutions Technologiques chez Desjardins, et ancienne présidente de la Jeune chambre de commerce des femmes du Québec, affirme avoir été impressionnée par l'esprit de communauté qu'elle a expérimenté au Sénégal et que celui-ci peut inspirer les entrepreneures québécoises. « La sororité qui est très présente au Sénégal, n'est



Crédit photo : Depositphotos

pas assez incarnée au Québec », dit-elle. « En tant que Nord-Américaines, poursuit-elle, on oublie cette notion de communauté. Ces regroupements de femmes entrepreneures au Sénégal sont moins basés sur le succès, mais plus sur le bâtir. »

Pour la femme d'affaires, plusieurs apprentissages personnels ont résulté de sa participation, au programme, notamment le réflexe de se faire appuyer par une communauté et la réduction de la constante course à la performance qu'elle vit au Québec. Elle dit que sa participation au programme l'a amenée à « l'acceptation que je peux me faire appuyer ». « Là-bas, au Sénégal, poursuit-elle, le phénomène de superwoman n'existe pas. Il n'y a pas cette pression de vouloir tout accomplir. Les entrepreneures sénégalaises se pardonnent davantage que nous le faisons ici. Et cela les aide à mieux réussir. »

Gestionnaire œuvrant dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA), Marie-Hélène Durivage-Maher a aussi acquis plusieurs compétences culturelles, l'amenant à exercer un leadership plus inclusif. « Cette expérience, affirme-t-elle, me permet aussi de moduler ma façon de penser avec des personnes provenant de différentes cultures. C'est d'autant plus important en IA où je ne peux pas me permettre d'avoir une vision homogène. J'ai besoin de la plus grande variété possible de perspectives parce que nous n'avons pas seulement une couleur, une vision, ou un sexe ».

L'importance de changer les dynamiques de pouvoir

Il s'avère donc que les apprentissages sont en effet multiples et bidirectionnels. Par ce biais, ce programme est un vecteur de transformation des relations de pouvoir, entre les pays du Nord et du Sud, et entre les hommes et les femmes.

Selon Cecilia Thompson, spécialiste en égalité entre les hommes et les femmes, et en droits des femmes et des filles au CECI, Nancy Lafrance, directrice du Programme de Coopération Volontaire au CECI, et Marcela Vallejos, directrice du CECI pour la Bolivie et l'Amérique latine, il est crucial de créer des relations horizontales et équitables entre les organisations du Sud global et du Nord global. Dans un article qu'elles ont copublié, elles s'entendent pour affirmer que :

« ... ces relations visent à transcender les dynamiques de pouvoir enracinées et apporter une plus-value aux individus et aux organisations participantes, en agissant comme levier pour rejoindre et interagir avec un public plus large, et en forgeant des liens humains plus forts que par le biais de modèles de volontariat traditionnels. »
(Thompson et coll. 2024, p. 1)

Ainsi, le mentorat réciproque joue un rôle clé dans la réduction des barrières structurelles auxquelles font face les femmes entrepreneures, notamment leur marginalisation au sein des réseaux d'affaires, leur accès limité aux financements et la faible reconnaissance de leur rôle dans les écosystèmes économiques.

De plus, un tel programme offre des occasions d'explorer de nouveaux partenariats, de renforcer la résilience économique des entrepreneures impliquées et de stimuler l'innovation, essentielle à leur compétitivité, affirment Nancy Lafrance et Marcela Vallejos dans une entrevue exclusive. En reliant des entrepreneures confrontées à des défis similaires, le mentorat interculturel réciproque, répondant à plusieurs besoins fondamentaux, a le potentiel de les aider à mieux naviguer dans des environnements multiculturels et à anticiper les tendances mondiales.



Crédit photo : Depositphotos

Résilience collective et responsabilité sociale

Dans un article, Cecilia Thompson, Nancy Lafrance et Marcela Vallejos résument ainsi les retombées du mentorat réciproque:

« Grâce au mentorat réciproque, les entreprises menées par des femmes basées au Canada et dans le Sud global sont appelées à devenir plus résilientes, innovantes, compétitives, socialement responsables et mieux équipées pour naviguer et s'adapter aux crises et aux environnements en évolution rapide. » (Thompson et coll., 2024, p. 1)

Ce programme ne se contente donc pas de renforcer les compétences individuelles des entrepreneures; il transforme aussi les écosystèmes entrepreneuriaux en les rendant plus inclusifs, équitables et résilients. En combinant réciprocité, apprentissage interculturel et innovation, le programme « Femmes entrepreneures solidaires » crée un impact durable sur les trajectoires individuelles et collectives des participantes, tout en contribuant à bâtir un écosystème entrepreneurial plus inclusif et équitable.

Défis à relever d'un projet pilote à potentiel multiple

Comme tout programme de mentorat, ce projet pilote n'est pas sans défis. La disponibilité et le temps des entrepreneures constituent un obstacle majeur, car elles doivent jongler avec leurs obligations professionnelles tout en participant activement aux échanges. Pour surmonter ces obstacles, le CECI met de l'avant la valeur des échanges interculturels et leur contribution à l'innovation, soulignant les bénéfices que ces relations apportent à l'évolution des pratiques entrepreneuriales dans un contexte global.

Les perspectives favorables de ce programme sont nombreuses. Nancy Lafrance voit un grand potentiel de mise à l'échelle des apprentissages pour mettre en œuvre des programmes similaires dans d'autres pays où les femmes entrepreneures vivent des défis multiples. D'autres perspectives de développement sont l'intégration des nouvelles solutions technologiques, l'intérêt de nouveaux partenaires possibles ainsi que la mesure de l'impact réel du programme sur les projets entrepreneuriaux des participantes.

Conclusion

Pour conclure, cette plongée dans l'élaboration et l'évolution du programme « Femmes Entrepreneurs Solidaires » du CECI est riche en enseignements. Confirmant les écrits académiques sur le mentorat interculturel réciproque, nous y retrouvons effectivement le développement de la réflexivité individuelle et culturelle ainsi que le renforcement des compétences culturelles. De plus, nous découvrons la forte contribution de telles initiatives à un collectif plus inclusif, passant par un changement des relations de pouvoir et une innovation collective qui émerge. Nous sommes enthousiastes quant à l'avenir de ce projet et à l'émergence possible des initiatives qui s'en inspirent dans une variété de contextes. ■



Crédit photo : Depositphotos

Bibliographie

- Achtenhagen, L., & Johannisson, B. (2013). The making of an intercultural learning context for entreprenuring. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(1), 48-67.
- Ang, S.V. and Dyne, L. (2008), "Conceptualization of cultural intelligence: definition, distinctiveness, and nomological network", in Ang, S. and Van Dyne, L. (Eds), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.
- Adebayo, B. O., & Sunderman, H. M. (2025). Intercultural mentoring: enhancing cultural competence through intergroup contact and experiential learning. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 14(1), 20-37
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of vocational behavior*, 73(3), 343-357.
- CECI (2025). Le CECI en bref. Accessible via Internet au: <https://ceci.org/fr/le-ceci-en-bref>, Consulté le 3 octobre 2025.
- Desai, S., Rao, S. A., & Jabeen, S. S. (2018). Developing cultural intelligence: Learning together with reciprocal mentoring. *Human Resource Management International Digest*, 26(3), 38-40.
- Hammer, M. R. (2023). The Intercultural Development Inventory: A new frontier in assessment and development of intercultural competence. In *Student learning abroad* (pp. 115-136). Routledge
- Johannessen, B. G. G. (Ed.). (2016). *Global Co-Mentoring Networks in Higher Education*. Cham: Springer.
- Kochan, F. (2013). Analyzing the relationships between culture and mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 21(4), 412-430.
- Kuyken, K.; Maletzki, M.; Lugosi, P.; Gannon, J. (2025). Culture in mentoring-to-work programmes for migrants: An integrative review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 23(2), 1-19.
- Osula, B. and Irvin, S.M. (2009), "Cultural awareness in intercultural mentoring: a model for enhancing mentoring relationships", *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 No. 1, pp. 37-50, disponible via Internet au: <https://pdfs.semanticscholar.org/fe3f/cce5833c033ac606c-827fb941fba9f3d2795.pdf>.
- Sachpasidi, C., Bompani, B., & Nicol, C. (2025). "Intercultural Encounters": Mentorship Relations as Spaces for Critical Intercultural Learning in Higher Education Institutions (HEIs). *Journal of Studies in International Education*, 29(1), 64-81. <https://doi.org/10.1177/10283153241275035>.
- Sarkar, S., Osiyevskyy, O., & Hayes, L. (2019). Talking your way into entrepreneurial support: An analysis of satisfaction drivers in entrepreneur mutual aid groups. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 275-297.
- Saxena, A. (2024), "Mentoring at work: a talent development tool for Gen Y and Gen Z", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 38 No. 1, pp. 23-26. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2023-0079>
- The University of Melbourne. 2025. Intercultural Career Mentoring Program. Accessible en ligne via : <https://eng.unimelb.edu.au/students/coursework/progress-your-career/international-opportunities/ICMP>, Consulté le 27 octobre 2025.
- Thompson, C., Lafrance, N., & Vallejos, M. 2024, August 22. IVCO Think Piece "Volunteering for Solidarity: The Power of Women's Reciprocal Mentorship to Trigger Transformative Change". Northumbria University. <https://doi.org/10.25398/rd.northumbria.26767579.v1>.
- Universität Stuttgart, 2025. Mentors for new international students, Intercultural mentoring program. Accessible en ligne via: <https://www.student.uni-stuttgart.de/en/startingout/international/support/mentoring/>. Site consulté le 26 septembre 2025.
- Vaiman, V.; VanBakel, M. & Vance, C.M. 2022. A guide to effective mentoring of international employees. Accessible en ligne via: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/organizational-employee-development/guide-to-effective-mentoring-international-employees>, consulté le 5 octobre 2025.
- Woods, P., Poropat, A., Barker, M., Hills, R., Hibbins, R., & Borbasi, S. (2013). Building friendship through a cross-cultural mentoring program. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(5), 523-535.



À propos de l'autrice

Kerstin Kuyken, Ph. D. est professeure au département de management à l'École des Sciences de la Gestion (ESG) à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle est aussi fondatrice et directrice du Centre d'études en entrepreneuriat international et interculturel (CEEII) à l'ESG UQAM. Son expertise porte sur le partage des connaissances entre cultures et générations, notamment en contexte de l'utilisation de nouvelles technologies (Industrie 4.0, Intelligence Artificielle) et en contexte d'immigration. Kerstin Kuyken est passionnée par la culture et comment elle forge notre réflexion et façonne nos actions. Elle a publié de nombreux travaux sur la gestion des connaissances, les communautés de pratique, le mentorat et l'accompagnement des entrepreneurs immigrants. Dernièrement, elle développe le nouveau champ académique de « l'entrepreneuriat interculturel ». Elle intervient également en tant que consultante dans de multiples secteurs (aéronautique, gouvernemental, etc.) et dans plusieurs pays (Canada, Allemagne, France, etc.).



Faites vivre le mentorat dans votre PME grâce au **CIRCUIT PME** de Mentorat Québec

Pour soutenir les PME dans leur intention d'utiliser le mentorat de manière efficace auprès de leur personnel, Mentorat Québec a développé le **Circuit PME**, un ensemble unique de contenus pratiques et inspirants pour faire vivre le mentorat dans une entreprise et en tirer les innombrables avantages.

Il suffit de se rendre sur le site de Mentorat Québec

(<https://mentoratquebec.org/circuitpme>) pour accéder **gratuitement** à cette source incroyable d'informations.



60 fiches informatives sur le mentorat en PME



5 capsules vidéo *Les clés du mentorat en PME*, des entrevues avec des entrepreneur-e-s qui témoignent de leur expérience mentorale



5 capsules vidéo présentant « Les clés du mentorat en PME »



5 balados d'expériences probantes de mentorat en PME



5 quiz pour tester vos connaissances

MEN TO RAT

CIRCUIT
PME



Avec la participation financière de:

Québec



L'expérience d'insertion professionnelle à
Polytechnique Montréal

Devenir professeur·e : l'importance de l'accompagnement

Témoignage d'un conseiller pédagogique

François Rivest, M. Éd., conseiller pédagogique,
Bureau d'appui et d'innovation pédagogique -
Polytechnique Montréal

C'est en médecine et en éducation qu'on trouve le plus grand nombre d'études sur l'insertion professionnelle des nouveaux praticiens. Ce sont en effet des métiers complexes où l'accompagnement sous toutes ses formes, y compris le mentorat, permet d'appivoiser lucidement et le plus sereinement possible, les particularités de la pratique directe... Des pratiques qui ne font pas nécessairement partie de la formation de base. Donc, on ne devient pas professeur du jour au lendemain, mais une journée à la fois selon les expériences vécues. La Sentinelle mentorale a donc demandé à François Rivest, qui ne se présente pas comme un mentor, mais qui l'est quotidiennement, de toute évidence, de nous décrire en détail, comment il accompagne les nouveaux professeur·e-s à Polytechnique Montréal. Nous pensons que son témoignage coloré, en plus de se lire avec bonheur, pourra également être une source d'inspiration pour les mentor·e-s.



Les premiers pas : espoirs et doutes

Arriver dans un nouveau milieu de travail, c'est comme arriver dans un nouvel écosystème en portant avec soi quelques boutons d'espoir et quelques ronces de doutes. On souhaite y trouver tant du familier que du neuf tout en y semant du soi qui sera reconnu et intégré à la culture déjà en place.

Pour toute nouvelle personne engagée dans le corps professoral de Polytechnique Montréal, la prise de racines du volet enseignement de sa carrière est soutenue par un programme d'accompagnement. Il compte une douzaine de rencontres individuelles et confidentielles avec une conseillère ou un conseiller pédagogique. Le but est de faire en sorte que les pratiques pédagogiques de la recrue soient en phase tant avec ses valeurs professionnelles et sociales qu'avec ce que la recherche en enseignement supérieur désigne comme des approches fertiles quant au processus d'apprentissage.

Dans cet article, je vous invite à faire un tour du jardin de mes pratiques d'accompagnement en parlant de mon programme, de mes intentions, de mes doutes, de mon journal professionnel et de ma préoccupation de faire de Poly un endroit où polliniser de jeunes cerveaux.

Mon rôle : l'accompagnement personnalisé des recrues du corps professoral

Je travaille à Polytechnique Montréal au Bureau d'appui et d'innovation pédagogique (BAIP). Le bureau a été créé en 1977 et a lancé en 1984 son Programme d'accompagnement des nouvelles personnes professeuses (PANP). À noter que si vous lisez l'acronyme en commençant par la fin, vous devinerez qu'à l'origine, le dernier et unique P se voulait inclusif, au masculin... nous y travaillons. Je suis donc conseiller pédagogique au BAIP, dans une équipe qui compte six autres professionnel-le-s à la pédagogie universitaire.

Plusieurs universités et facultés à travers le monde offrent des formations et ateliers en pédagogie universitaire à leurs nouveaux membres du corps professoral. De nouvelles recrues qui arrivent à mon bureau me mentionnent des séries de cours, des ateliers asynchrones en ligne, des séminaires, etc. Il semble toutefois que Polytechnique Montréal soit une espèce unique, voire indéracinable, en offrant un dispositif de développement professionnel adapté à la personne.

C'est un service qui occupe la majeure partie de mon temps. Ça me nourrit l'esprit. Ça cultive ma curiosité. Ça me donne l'occasion d'accompagner certes, des gens de rigueur et de nuances, mais avant tout des gens avec une passion débordante, des gens de conviction et, occasionnellement, visités par une certaine désillusion.

Je les accompagne dans les moments de découverte, dans les passages à la stabilité, dans les ruptures professionnelles (au sens où les entend Maela Paul, [2002]) et parfois, dans des réconciliations *in extremis*. Paul (2020), justement, décrit l'accompagnement comme une *posture* plutôt qu'une procédure. Le PANP s'inscrit exactement dans cette « nébuleuse » : ce n'est pas une formation ni un simple enchaînement de conseils, mais plutôt un accompagnement personnalisé qui évolue avec la recrue.

D'abord apprendre le métier de conseiller pédagogique

Je suis devenu conseiller pédagogique (CP) en 2003. Au Québec, c'était l'époque des commissions scolaires. On pouvait devenir CP si on avait enseigné 5 ans ou plus, détenir un brevet d'enseignement ou un baccalauréat en enseignement. Le mien était en enseignement de l'histoire. Aucun certificat, aucun microprogramme, aucune maîtrise n'étaient exigés. Le métier, je l'ai appris sur le tas de feuilles, de terre, d'engrais naturel et de roches grosses comme des melons. Outre la souvenance de ma formation initiale et une curiosité qui me poussait à continuer de lire sur la pédagogie et à participer à quelques congrès, rien ne m'était proposé comme cadre en conseil pédagogique.

J'ai donc dû faire mes classes (et ma maîtrise), développer mon cadre de référence professionnel ainsi que cumuler des expériences à titre d'auxiliaire d'enseignement et de chargé de cours à l'université avant de pouvoir quitter les écoles primaires et secondaires. C'est à la fin de 2019 que j'ai pu me joindre à l'équipe pédagogique de Poly. J'y ai découvert un monde complètement différent, mais qui obéit souvent aux mêmes « lois de l'univers de l'enseignement et de l'apprentissage ».



Crédit photo : Depositphotos

Mes expériences comme enseignant en histoire, géographie et informatique au secondaire me sont utiles encore aujourd'hui pour parler métier avec une recrue de l'enseignement en ingénierie. Certes, il y a une différence d'âge significative entre mes élèves et les jeunes du baccalauréat, mais, outre les comportements turbulents qui font partie de la normalité des ados, plusieurs enjeux sont les mêmes à l'université. Chaque semaine on me parle de motivation des jeunes, de plagiat, de conflits dans les travaux d'équipe, de difficultés à comprendre une matière « pourtant simple », du manque de « connaissances préalables » (ça devient alors tentant pour certain-e-s de remonter la chaîne de reproches jusqu'à l'école primaire et au-delà) et même, à l'occasion, de la lisibilité des calculs rendus à la main.

Pour moi, l'ancien prof, l'ancien auxiliaire et l'ancien chargé de cours instruisent et éclairent le conseiller pédagogique.

Grand consommateur de la recherche : mes influences, mes tuteurs, mes guides

Je me décris comme un *praticien* du conseil pédagogique en milieu universitaire. Je ne suis pas un chercheur, mais un grand *consommateur* de la recherche. Mon cadre de références professionnelles s'enrichit régulièrement depuis un bon moment. Il y a quelques années, c'étaient les travaux de Guskey (2000, 2014) qui guidaient certaines de mes pratiques : tout dispositif de développement professionnel que j'offrais au personnel enseignant devait avoir des effets aussi mesurables que possible dans les résultats en classe.

Je relisais souvent Hall et Hord (2015) sur l'implantation du changement. Les échelles qu'ils proposaient me donnaient des instruments pour cultiver un climat de confiance, développer une alliance de travail. Ces échelles, je les analysais en compagnie des gens que j'accompagnais pour valider d'une part leur ouverture, leur disponibilité à essayer des approches différentes et, d'autre part, leur capacité à effectuer sa mise en œuvre ou non.

Le Boterf (2010b, 2010a), avec ses propos sur le développement de compétences professionnelles, m'a quant à lui aidé à voir la personne comme un acteur et un réalisateur de son propre développement. Acteur et réalisateur, soit, mais en *interconnexion* avec d'autres personnes.

Bien entendu, Maela Paul fait partie de mes oracles. Elle me renseigne à propos de mon métier et de son histoire, de sa place dans la société séculaire, de ses effets et des personnes sur lesquelles je souhaite avoir des effets (Paul, 2021).



Mes parents ont été des lecteurs de *Libres enfants de Summerville* dans les années 1970 (Neill et coll., 2004). Avoir été élève dans une école alternative a une influence décisive dans ma manière de guider, de suivre, de m'intéresser aux profs que j'accompagne. Nous sommes des êtres autonomes, libres, capables de se gouverner et, surtout, de s'allier pour mieux comprendre.

Dans le même esprit, c'est plus tard dans ma carrière que j'ai découvert les travaux de Miller et Rollnick (2013) sur l'entretien motivationnel. Ce qu'ils proposent est en phase avec l'importance que j'accorde à traiter les gens qui viennent me consulter comme des personnes complexes, multidimensionnelles, qui ont des convictions, des habitudes. Je ne suis pas là pour les transformer, mais pour les accompagner dans la découverte, l'adoption ou le maintien de pratiques professionnelles optimales. Tout ça, en fonction de leur personnalité, de leurs valeurs et d'où en est leur parcours professionnel en enseignement supérieur.

Récemment, c'est un article de Nokes-Malach et Mestre (2013) qui a survolé mon jardin professionnel. Bien que je m'appuie tant sur mes expériences professionnelles des 30 dernières années que sur mes lectures constantes de recherches en éducation, j'affirme que « mes conseils sont tous jetables ». Du moins, c'est ainsi que je les présente à mes profs. Un conseil offert n'a de valeur que s'il ne compromet pas l'équilibre « écologique » de la pratique professionnelle de la personne qui le reçoit. Mais même si le conseil a de

la valeur, qu'on le met en œuvre en classe et qu'il porte les fruits escomptés, il peut parfois tomber dans l'oubli. Un oubli qui permet à des pratiques moins efficaces de se répéter. Un peu comme des espèces envahissantes dans un champ laissé trop longtemps en jachère. Or, Nokes-Malach et Mestre s'intéressent au *sense-making* dans un contexte de transfert. Un conseil porteur de sens, qu'on peut comprendre et dont on peut anticiper les effets a plus de chance de demeurer, laissant place à son intégration dans les pratiques habituelles. J'y réfléchis encore pour optimiser mes approches de consultation.

Tout ça me remémore également les travaux de Goldman (2001) sur la crédibilité envers une expertise. Il s'intéresse aux processus quasi mystérieux qui poussent une personne à accorder sa confiance à une autre à titre d'expert dans un domaine qui lui est méconnu.

Je me présente comme un expert en pédagogie universitaire. La plaque à la porte de mon bureau, ma signature automatique de courriel et mon profil LinkedIn le suggèrent à leur manière. Depuis la lecture de Goldman (2001), le doute, je le sens bourdonner autant dans mes propres oreilles que dans celles des personnes que j'accompagne. Je me demande sur quoi repose la crédibilité qu'on m'accorde, comment je la maintiens et surtout, si le la mérite. C'est aussi stressant que nécessaire pour moi afin de maintenir une pratique de conseiller pédagogique portée par le respect des personnes et la réflexivité. On me parle de Schön comme prochaine lecture. À suivre...

Accompagner au quotidien, c'est favoriser le plaisir au travail

Chaque jour de travail, je le consacre à ce que les profs que j'accompagne se sentent capables d'enseigner de manière à avoir le meilleur effet possible sur le processus d'apprentissage des jeunes qui fréquentent leurs classes... tout en ayant un maximum de plaisir autant que possible.

Prendre le temps qu'il faut et bâtir un climat de confiance

Je me vois effectivement au sein d'une « nébuleuse » de l'accompagnement (Paul, 2021). Celle-ci me paraît soumise à une météo que ni « mes » profs ni moi ne contrôlons pleinement. Elles et ils ont un horaire chamboulé par la rédaction de demandes de subvention. Des articles à réviser pour une publication imminente. Une assemblée départementale extraordinaire. Une consultation d'urgence à offrir sur un chantier à l'étranger. Un conflit au sein d'une équipe étudiante. Des comités. La varicelle des bouts d'choux à la maison. La liste est longue...

Lorsque je les accompagne, le temps est comme de l'eau : il est précieux, il fuit entre nos doigts alors qu'il est essentiel d'en nourrir nos pratiques. Je vois le temps en accompagnement comme de l'eau que mes profs peuvent verser sur le processus d'apprentissage qui est cultivé en classe. Je dois donc *avoir* ce temps à leur consacrer et, de leur côté, *être* en mesure de recueillir ce temps, cette eau.

Rendre le temps disponible pendant une séance d'accompagnement est probablement ce qui exige de moi des efforts à chaque instant. Ce que j'entends par « rendre le temps disponible », c'est d'abord retirer les distractions et créer un climat calme, stimulant et accueillant dans mon bureau ou dans ce qui peut apparaître dans l'arrière-plan en visioconférence. À l'arrivée de la personne, l'eau dans la bouilloire est chaude, les tasses sont propres et mes boîtes de thé, bien visibles. Les néons sont certes allumés, mais il y a quelques lampes de table à éclairage chaud. Tout ce qui peut émettre des alertes, des alarmes et autres notifications est mis en mode silence. Devant moi, un carnet de notes et une plume fontaine. Ce que je note pendant la rencontre demeure toujours visible et j'en fais valider la véracité, l'exactitude. Il en va du lien de confiance entre la recrue et moi. Une confiance qui se gagne lentement, qui peut se perdre en un instant, et qui a toujours besoin qu'on lui consacre temps et attention.

Il est de ces métiers où être compétent ne suffit pas. Le mien est ainsi. Je suis effectivement compétent et apprécié. Là est la clé principale de mes terres. Mais la clé du quotidien, celle qui ouvre la grange et démarre le tracteur, c'est la confiance.



Crédit photo : Depositphotos



Crédit photo : Depositphotos



Crédit photo : Depositphotos

Le programme d'accompagnement de Polytechnique Montréal

Le Programme d'accompagnement des nouveaux professeurs (PANP) est ce qui rythme la majeure partie de mes semaines. Il s'étale généralement sur 10 à 12 rencontres pendant une période allant d'un an à trois ans. Voici les thèmes qu'il contient :

- Réaliser diverses prestations :
 - Interagir avec un groupe dans une classe
 - Encadrer les travaux de mémoire et de thèse
 - Utiliser des méthodes et approches d'enseignement/apprentissage
- Planifier un cours, une séance (design pédagogique).
- Évaluer les apprentissages.
- Réfléchir à sa pratique d'enseignement personnelle :
 - Évaluation formative et institutionnelle de l'enseignement
 - Portrait pédagogique de Polytechnique Montréal
 - Processus d'apprentissage

Un accompagnement adapté aux personnes

Lorsque j'accompagne quelqu'un qui a déjà enseigné quelques années dans une autre université, nous clarifions ensemble quels thèmes du programme sont à prioriser et pour quoi. C'est par conséquent le degré de confort de la personne accompagnée selon certains aspects, selon sa curiosité, ses ambitions et ses défis qu'elle souhaite relever, qui nous guident. Nous tenons également compte de la saison (bon, pas la saison « saison », mais la saison trimestrielle d'une année universitaire). Il arrive régulièrement que j'accueille quelqu'un au début de l'automne, qui n'enseignera qu'à l'hiver, voire à l'automne suivant. D'autres arrivent en été et commencent à enseigner dès la rentrée. Dans le cas où la personne n'a pour ainsi dire presque jamais enseigné seule, le programme est alors proposé de manière plus linéaire, bien que toujours adaptable.

Des outils de référence et des discussions sur la vie de prof

Le PANP repose sur une littérature rigoureuse en pédagogie universitaire. Bien entendu, pour un programme offert depuis 1984, des référents ont changé au cours des années. Le personnel professionnel du BAIP y veille. Pour chaque thème, des articles, des chapitres de livres, des captations de conférences et autres médias sont mis à la disposition de la personne accompagnée, soit *avant, pendant ou après* la rencontre. Parfois, on prend le temps de discuter de ces références, parfois non parce que la « vie de prof » survient et ce qui était prévu doit faire un pas de côté pour traiter une situation nouvelle, inhabituelle.

Outre les rencontres individuelles prévues au PANP, mes portes réelle et virtuelle sont toujours ouvertes. Offrir un accompagnement de qualité, c'est aussi en offrir un qui soit en mode « juste à temps ». Quand mes profs découvrent une pratique en classe et que tout a fonctionné à merveille, c'est MAINTENANT qu'ils ou elles veulent m'en parler. C'est une occasion d'ancrer de nouveaux comportements professionnels en prenant le temps de nommer, d'apprécier et de comparer ce qui a été observé, ce qui a été senti. Vous le devinez, quand mes profs découvrent malheureusement que quelque chose a mal tourné, c'est aussi MAINTENANT qu'ils et elles veulent m'en parler, ventiler, décompresser, puis calmement, décider des stratégies qui corrigeront la situation ou au moins, en atténueront les effets indésirables.



Crédit photo : Depositphotos

Semer, oui. Mais aussi, arroser

Pendant la durée du programme, l'association et la comparaison entre ce qui est vécu en classe et ce que la recherche et la théorie proposent sont des activités d'une importance capitale. Sinon, c'est comme semer sans prendre le soin d'arroser. On ne récolte que les fruits du hasard. C'est pourquoi certains de mes profs demandent occasionnellement que j'aille les observer en classe. Nous déterminons un moment, mais surtout, des aspects sur lesquels nous nous entendons pour qu'une rétroaction ait un effet positif. On peut chercher à améliorer une situation qui nuit au processus d'apprentissage, qui irrite la personne qui enseigne, qui laisse trop de doutes planer dans les têtes des étudiantes et des étudiants.

« Oui, mais François, tu as une formation en éducation et tu vas observer un cours d'ingénierie. Tu ne dois rien y comprendre ! »

C'est un peu vrai. J'aurais en effet bien du mal à vous enseigner ce que Bernoulli a à avoir avec les tuyaux d'un réseau d'eau potable, le calcul de la vitesse de refroidissement d'un forêt qui vient de percer un bloc d'aluminium ou encore de coder quelque chose d'utile à l'entretien d'un train d'atterrissage en langage Python. Effectivement, là n'est pas ma spécialité. Là où je suis utile pour les personnes qui me demandent d'aller les observer, c'est quand je caractérise l'utilisation de dynamiques sociales, du langage et des médias en classe. Par exemple, j'observe :

- Les questions posées par les jeunes et la façon dont elles sont traitées. Est-ce que le prof y répond immédiatement et passe à un autre appel ? Ou bien, le prof cherche-t-il à voir si d'autres personnes se posent la même question ? Est-ce qu'on accorde 30 secondes pour que les étudiant.e.s délibèrent entre eux et elles et qu'ils ou elles proposent d'autres possibilités de réponses au prof, qui pour sa part, les valide ou non du tac au tac ?

- Le vocabulaire du prof et des étudiante-s. Partagent-ils ou elles un vocabulaire non seulement précis, mais aussi commun.
- Les ordinateurs des jeunes. Font-ils la manipulation d'un objet technique virtuel qui est aussi projeté sur l'écran de la classe ? Vérifient-ils des calculs ? Codent-ils des données quelconques ? Annotent-ils leur PowerPoint ?
- Les images que le prof projette sur son écran devant la classe. S'agit-il de texte, d'équations, de diagrammes ? Des diagrammes qui changent en fonction de valeurs numériques saisies dynamiquement ? De schémas ? De plans ? De vidéos ? D'un code ? D'un code compilé, puis exécuté ? De listes ?

Oui, je peux aussi dire qu'il faudrait parler plus fort ou écrire plus gros au tableau... ce que, généralement, les jeunes se chargent bien de faire avant moi.

Mon nord magnétique : des valeurs, des habitudes, des convictions

La représentation qu'il y a dans ma tête de ce qu'est l'enseignement et l'apprentissage est indéniablement la meilleure qui soit (j'exagère!). Mais mes profs s'en moquent éperdument. Et moi aussi, d'ailleurs ! De la toute première rencontre et pour toutes les autres qui suivent, je suis constamment à éliciter comment la personne se représente l'enseignement et le processus d'apprentissage. C'est cette terre-là que je travaille, pas celle d'un canton voisin. Je ne suis pour elle qu'une référence, un collègue critique et vigilant, un guide : ce n'est pas moi qui enseigne ou qui interagis avec les jeunes.

Je me plais à dire que, lorsque je suis seul dans mon bureau, *j'ai toujours raison à propos de tout*. Cependant, dès que je ne suis plus seul ou que je sors de mon bureau, les nuances abondent, débordent. C'est la personne que j'accompagne qui enseigne, qui tente d'influencer le processus d'apprentissage positivement et qui interagit avec les jeunes. Et c'est ça que je travaille à améliorer quotidiennement. Je n'ai aucunement le droit d'ignorer cette complexe et changeante représentation dans la tête de mes profs. Ce n'est pas une simple question de respect ou d'humilité, c'est une question d'efficacité.

En effet, je dois absolument savoir *avec quoi* je travaille et ce qui est celé dans les connexions neuronales de la personne qui enseigne. C'est sa représentation de l'enseignement et du processus d'apprentissage que je dois protéger, maintenir, guider, célébrer, refléter, influencer, mettre en doute, confirmer, étayer ou nuancer.

Prodiguer des conseils, oui. Mais, en tenant compte du contexte

Éliciter cette représentation demande bien entendu une capacité d'écoute qui peut alarmer quelqu'un qui passe devant mon bureau. Lors de mes séances d'accompagnement, je parle peu.

« Oui, mais, le conseiller pédagogique n'est-il pas censé donner des conseils ? De les dire ? »

Oui. C'est vrai. Croyez-moi, je parle aussi durant mes séances. J'offre effectivement des conseils. Je m'efforce toutefois de les contextualiser, de les personnaliser. Outre la représentation de l'enseignement et du processus d'apprentissage, je cherche à dégager quel est le sentiment d'urgence, quels risques la personne est-elle prête à prendre pour essayer quelque chose de très nouveau. Que cherche-t-il ou elle à réaliser comme gain, de combien de temps bénéficie-t-il ou elle, combien de jeunes assistent à son cours ? La liste de questions est plus longue et change d'une séance à l'autre en fonction du thème du PANP, de la personne que j'accompagne, du moment du trimestre, etc. Donc, je l'accueille d'abord chaleureusement (avec un thé si possible) et après, essentiellement, je me tais. Je l'écoute. Je la questionne pour valider ma compréhension.



Réfléchir à son métier

Je réfléchis beaucoup à mon métier. Souvent, je prends la plume fontaine du moment et j'écris une entrée dans mon journal professionnel. Cette démarche auto-ethnographique me soutient depuis plus de cinq ans maintenant (voir Ellis et al. (2011) et McCormack (2014)). Je consigne mes doutes, mes irritants, mes espoirs, mes anciennes idées et mes nouvelles, mes petites victoires et mes échecs.

Je me relis aussi. Oh, pas souvent ! Disons trois à quatre fois par année. Ça me fait prendre la mesure de mes progrès à titre de conseiller pédagogique (ou la mesure de l'absence de progrès dans certains aspects). Ça m'amène souvent à réfléchir en faisant preuve de sévérité à mon égard. Ces réflexions me mettent dans une espèce d'état d'esprit de débutant, ce qui m'est fort utile pour mieux comprendre les personnes que j'accompagne dans le cadre du PANP. Il m'arrive aussi de recommander à certaines personnes de tenir un journal d'enseignement. L'effet nous semble comparable : nous gardons à l'esprit que nous sommes toujours en train de raffiner notre propre formation, exactement comme les jeunes qui suivent un cours. Nous évoluons comme eux et elles, tout en étant rendus à des stades différents.

En guise de conclusion

J'espère que les paragraphes qui précèdent rendent bien l'amour que j'ai pour mon métier. En les écrivant, j'ai souvent pensé à Hartmut Rosa et son livre *Rendre le monde indisponible* (2020). Il y présente le concept de résonance, qui serait un « mode de rapport au monde », un monde composé de personnes, mais aussi d'objets, d'événements, d'idées et de sentiments qui cohabitent et interagissent à des degrés divers. Comme un écosystème où chaque élément influence les autres. Il écrit que « [la] relation induit une transformation mutuelle à la fois du monde et du sujet. » C'est ce qui se passe en classe pendant le processus d'apprentissage soutenu par des interactions entre les concepts, les expériences et les personnes. C'est aussi ce qui se passe dans mon bureau pendant un accompagnement où je me laisse influencer afin de conseiller à la lumière d'expériences communes, d'expériences divergentes, et que nous transformions, la personne accompagnée et moi, deux représentations de l'enseignement et de l'apprentissage. Conseiller est une relation écosystémique. ■

Références

- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography : An Overview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.17169/fqs-12.1.1589>
- Goldman, A. I. (2001). Experts : Which Ones Should You Trust? *Philosophy and Phenomenological Research*, 63(1), 85-110. <https://doi.org/10.1111/j.1933-1592.2001.tb00093.x>
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Corwin Press.
- Guskey, T. R. (2014). Planning Professional Learning. *Educational Leadership*, 71(8), 10-16. <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may14/vol71/num08/Planning-Professional-Learning.aspx>
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2015). *Implementing change : Patterns, principles, and potholes* (Fourth edition). Pearson.
- Le Boterf, G. (2010a). *Ingénierie et évaluation des compétences* (6e éd.). Eyrolles Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2010b). *Professionnaliser. Construire des parcours personnalisés de professionnalisation* (6e éd.). Eyrolles : Éditions d'organisation.
- McCormack, D. (2014). *Trína chéile : Reflections on journaling in the border country of doctoral research*. <http://www.ingentaconnect.com/content/niace/stea/2014/00000046/00000002/art00004>
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *L'entretien motivationnel : Aider la personne à engager le changement* (D. Lécallier & P. Michaud, Trad.; 2e éd). Interéditions.
- Neill, A. S., Laguilhomie, M., & Mannoni, M. (2004). *Libres enfants de Summerhill*. La Découverte.
- Nokes-Malach, T. J., & Mestre, J. P. (2013). Toward a Model of Transfer as Sense-Making. *Educational Psychologist*, 48(3), 184-207. <https://doi.org/10.1080/00461520.2013.807556>
- Paul, M. (2002). *Recommencer à vivre. Crise, reprise et rencontre dans la vie professionnelle*. L'Harmattan. <https://www.editions-harmattan.fr/catalogue/livre/recommencer-a-vivre/62185>
- Paul, M. (2020). *La démarche d'accompagnement : Repères méthodologiques et ressources théoriques* (2e éd. revue et augmentée). De Boeck supérieur.
- Paul, M. (2021). *Une société d'accompagnement : Guides, mentors, conseillers, coaches comment en est-on arrivé là ?* Éditions Raisons et passions.
- Rosa, H. (2020). *Rendre le monde indisponible*. La Découverte.

À propos de l'auteur

François Rivest est conseiller pédagogique à Polytechnique Montréal depuis 2019. Avec une curiosité qui frôle la pathologie, il s'intéresse à tout, mais vraiment tout, sauf aux sports télévisés. Travaillant entouré de scientifiques, il prétend que son cerveau fréquente le plus beau des magasins de bonbons. On lui demande parfois d'écrire (comme ici) et on a déjà risqué lui demander de prononcer une conférence ou deux. Il consacre ses temps libres au ménage, comme tout le monde, mais aussi à écrire un roman sous la surveillance désintéressée de son chat Jean-Dit.





Crédit photo : Depositphotos

Une sérieuse habileté de communication

L'humour, catalyseur de relations mentores épanouies

Nancy Bouffard, vice-présidente, Exponentiel
Administratrice et responsable du comité des
communications – Mentorat Québec

L'humour, ce petit grain de folie qui colore nos échanges, a longtemps été considéré comme un simple bonus dans les relations professionnelles. Pourtant, il s'avère être un ingrédient de choix dans la recette du mentorat réussi. Bien sûr, la confiance, l'écoute et la bienveillance sont essentielles, mais l'humour, lui, agit comme une touche de lumière qui rend la relation plus humaine, plus vraie. En parcourant les recherches menées au Canada, aux États-Unis et en Europe, on découvre que l'humour n'est pas qu'un accessoire : il est un moteur de confiance, de créativité et d'engagement.

L'humour, un langage universel à apprivoiser

L'humour a ce don de faire tomber les barrières, qu'elles soient culturelles, générationnelles ou hiérarchiques. Dès les premiers échanges, une remarque légère ou un sourire partagé suffisent souvent à détendre l'atmosphère, à rassurer et à ouvrir la porte à des discussions plus authentiques. Ce n'est pas anodin : quand on se sent à l'aise, on ose davantage parler de ses doutes, de ses ambitions, et c'est là que la magie du mentorat opère (Love & coll., 2020).

Un levier pour la confiance et la créativité

Aux États-Unis, des chercheurs se sont penchés sur la façon dont l'humour du mentor influence la satisfaction et l'engagement des mentoré·e·s. Une thèse de Zachary M. Love (2013) à l'East Carolina University révèle que l'humour bienveillant, utilisé avec justesse, crée un climat où il fait bon prendre des risques, essayer, se tromper... et recommencer. Les mentoré·e·s se sentent libres d'explorer, d'apprendre, sans craindre d'être jugé·e·s. L'erreur devient alors une occasion d'apprendre, parfois même de rire ensemble, ce qui rend le parcours beaucoup plus agréable. En Europe, des recherches menées en coaching à la KU Leuven et l'Universitat Autònoma de Barcelona par Adelika Vendl et ses collègues (2024) montrent que l'humour, loin d'être futile, aide à mieux retenir l'information et à intégrer les apprentissages. Quand les échanges sont vivants, ludiques, on apprend plus facilement, on ose plus, et on transforme les petits ratés en souvenirs partagés plutôt qu'en échecs.



Crédit photo : Depositphotos

Désamorcer les tensions, renforcer la résilience

Comme dans toute relation humaine, il arrive que le mentorat traverse des zones de turbulence. Dans ces moments, l'humour devient un allié précieux. Il permet de désamorcer les conflits, de relativiser les situations compliquées et de renforcer la complicité. En se basant sur diverses recherches, l'experte mondiale en mentorat Jean Rhodes (2023), de l'Université du Massachusetts, écrit que le rire partagé est un ciment qui rapproche, même quand la route devient cahoteuse. Savoir rire ensemble, même dans l'adversité, c'est souvent ce qui fait la différence entre une relation qui s'essouffle et une relation qui dure.

Le psychologue anglais Jeremy Dean (2015) rapporte aussi une étude (Gray & coll, 2015) sur le site de *The Chronicle of Evidenced-Based Mentoring* qui démontre que le rire peut encourager l'ouverture et le rapprochement avec les mentoré-e-s.

L'humour, moteur d'engagement durable

L'engagement et la fidélité des mentoré-e-s dépendent beaucoup de la qualité de la relation, et l'humour y joue un rôle clé. Les mentoré-e-s qui voient leur mentore comme accessible et doté-e d'un bon sens de l'humour ont envie de poursuivre la relation, d'aller plus loin, de s'investir. L'humour humanise la relation, crée un sentiment d'appartenance et donne envie de collaborer sur le long terme.

Nouvelles pratiques à l'ère du mentorat hybride

Avec le mentorat à distance, l'humour a trouvé de nouveaux terrains de jeu. Les plateformes numériques permettent de partager des anecdotes, des images ou des vidéos humoristiques, qui aident à garder le lien, même à des kilomètres de distance. Mais attention : à l'écrit ou à travers un écran, l'humour demande un peu plus de doigté. Ce qui fait rire l'un peut laisser l'autre perplexe, surtout si l'on vient de cultures différentes.

L'expert anglais David Clutterbuck (2019) utilise une analogie utile pour comprendre comment utiliser l'humour en mentorat. En effet, il dit que c'est un peu comme épicer un repas. Il faut bien doser les quantités. Habituellement, il n'en faut pas beaucoup pour créer un délice gustatif. Trop d'épices et le plat devient indigeste. Réussir à obtenir la bonne dose d'humour dans une relation mentorale est similaire à la création d'une recette; c'est souvent un processus d'essai-erreur.



Crédit photo : Depositphotos

Un humour responsable et inclusif

L'humour, bien dosé, rend le mentorat plus humain et complice. Comme le soulignent Brouard et Choquette (2022), il s'agit « d'une attitude existentielle qui implique de savoir rire de soi-même, un moyen de défense face aux situations qui provoquent des sentiments d'angoisse, un facteur d'altérité et de sociabilité ». Même si leur article ne parle pas directement du mentorat, il rappelle que toute relation humaine peut être enrichie par l'humour et la relation entre mentore et mentoré-e est avant tout une rencontre humaine. Dans la relation mentorale, l'humour aide à désamorcer les tensions, à créer du lien et à avancer ensemble, tant qu'il reste respectueux et inclusif. Utilisé avec bienveillance, il permet de relativiser les défis, d'installer une confiance durable et de transformer les petits ratés en occasions d'apprentissage. Bref, l'humour responsable est un vrai moteur pour une relation mentorale authentique et enrichissante.

Conclusion

L'humour n'est pas un simple accessoire : c'est un levier puissant pour enrichir la relation mentorale. Il favorise la confiance, l'apprentissage, la résilience et l'engagement, tout en rendant l'expérience plus humaine et plus joyeuse. À l'heure où le mentorat se réinvente, l'humour apparaît comme un allié précieux pour accompagner mentore-s et mentoré-e-s sur le chemin de la réussite partagée. En l'intégrant avec cœur et respect, on transforme le mentorat en une aventure où l'on apprend autant à grandir qu'à sourire ensemble. ■

Références

- Brouard, F. & Choquette, E. (2022). Humour : des repères de définition. *Sérieux? Humour : Savoirs et pratiques*, vol. 1, n° 1, p. 9-20. <https://observatoire-delhumour.org/wp-content/uploads/2022/06/SERIEUXrevuevol1no1202206juinfinal02BrouardChoquette.pdf>
- Clutterbuck, D. (2019). Humour in Mentoring. Finding the Funny Side of Mentoring <https://artofmentoring.net/humour-in-mentoring/>
- Dean, J. (2015). Laughter can encourage self-disclosure and closeness with mentees. <https://www.evidencebasedmentoring.org/laughter-can-encourage-self-disclosure-and-closeness-with-mentees/>
- Gray, A.W., Parkinson, B. & Dunbar, R.I. Laughter's Influence on the Intimacy of Self-Disclosure. *Hum Nat* 26, 28-43 (2015). <https://doi.org/10.1007/s12110-015-9225-8>
- Love, Z. M., Bowler, J. L., & Bowler, M. C. (2020). The influence of humor on workplace mentoring and employee attitudes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(9), 1-12. <https://doi.org/10.2224/sbp.8459>
- Love, Z. M. (2013). Workplace mentoring: The roles of humor style agreement, humor frequency, and positive mentor humor style. *A Thesis presented to the Faculty of the Department of Psychology East Carolina University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Arts in Psychology*. April 30, 2013. <https://thescholarship.ecu.edu/server/api/core/bitstreams/b6024b7c-5f28-40fb-ae29-ffbde5b0dbdc/content?trackerId=d5bfcbb27b6fdoe8>
- Rhodes, J. (2023). How shared laughter can strengthen mentoring relationships. <https://www.evidencebasedmentoring.org/laughter-a-neglected-but-vital-element-of-mentoring/>
- Vendl, A., Alvarado-Alvarez, C. & Euwema, M. (2024) Humor in professional coaching: a literature review and research agenda. *Frontiers in Psychology* 15:1288104. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1288104/pdf>

À propos de l'autrice



Nancy Bouffard est vice-présidente chez Exponentiel depuis septembre 2023. Cumulant quelque 30 ans d'expérience dans le domaine des communications d'entreprise, elle a touché à tous les aspects de la communication, autant externe qu'interne. Elle a œuvré au sein d'organisations complexes, privées et publiques, syndiquées ou non, principalement dans les secteurs des médias (Cogeco, TC Transcontinental) et du manufacturier (Groupe Canam et Domtar). En plus d'accompagner un grand nombre de hauts dirigeants et de gérer des équipes multidisciplinaires en communications d'entreprise, elle a contribué à un large éventail de projets internes et externes, notamment sur le plan de la gestion de l'image de marque, de fusions et acquisitions, de réorganisations majeures d'entreprises, de marque employeur et de communications financières.

Nancy est administratrice du conseil d'administration de Mentorat Québec depuis septembre 2024 et est responsable du comité de communications. Elle a une formation en rédaction française et communications de l'Université de Sherbrooke, et a également participé à un programme de leadership de l'Université McGill.

De nouvelles recherches éclairantes

Fixer les objectifs de mentorat plus intelligemment

Jean E. Rhodes, Ph. D., professeure Frank L. Boyden de
psychologie, Université du Massachusetts, Boston

Nous remercions la Dre Jean Rhodes, de l'Université du Massachusetts à Boston, qui nous a autorisés à traduire cet article qu'elle a publié le 23 janvier 2025 sur le site [The Chronicle of evidenced-based mentoring](#), dont elle est la rédactrice en chef, sous le titre [New Research Suggests a Smarter Approach to Goal Setting](#).

Si son article s'intéresse particulièrement au mentorat jeunesse, les applications concernant la manière d'aborder les objectifs en mentorat peuvent également se rapporter à beaucoup d'autres types de mentorat.

Des recherches récentes ont mis en lumière les avantages du mentorat axé sur des objectifs. Même si des efforts pour développer des relations fortes entre un ou une mentore et un ou une jeune sont certainement nécessaires, il apparaît tout aussi important, dans la plupart des cas, d'arrimer la relation sur des objectifs. La recherche suggère que, comparées à des approches basées sur l'amitié, des approches ciblées peuvent être deux fois plus efficaces.¹

Ces résultats ont mené plusieurs programmes de mentorat à adopter des cadres de référence basés sur la définition d'objectifs, le plus connu étant celui des buts SMART.

En effet, depuis des décennies, la méthode SMART pour fixer des objectifs a été considérée comme l'étalon-or en affaires, dans les salles de classe et les sessions de coaching. SMART, qui est l'acronyme anglais de *specific, measurable, achievable, realistic* et *timed*, promettait une formule clé de succès appuyée par des preuves. (Note de la rédaction : *En français, on a généralement retenu le même acronyme et il correspond à spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel*).

Les objectifs SMART sont-ils toujours intelligents?

Mais une nouvelle étude² publiée dans *Educational Psychology* est venue remettre en question cette sagesse conventionnelle. Les auteurs de l'étude ont posé l'hypothèse que lorsqu'on apprend des tâches nouvelles ou complexes, ne pas avoir d'objectifs spécifiques présente des avantages distincts sur des cibles spécifiques de performance. Les principaux types d'objectifs non spécifiques qu'ils ont testés par rapport à des objectifs SMART étaient des objectifs « *fais de ton mieux* » et des objectifs *ouverts*. Les objectifs « *fais de ton mieux* » sont des cibles qu'on détermine soi-même comparées à nos performances antérieures de croissance personnelle. Ces objectifs permettent aux apprenants d'explorer systématiquement et de découvrir des stratégies efficaces, de réduire l'anxiété de performance et de se concentrer sur les améliorations plutôt que sur des normes ou des niveaux de performance préétablis.



Crédit photo : Depositphotos

¹ Jean Rhodes et Kirsten Christensen Findings suggest you can double your effects <https://www.evidencebasedmentoring.org/double-effects-meta/>

² Pietsch, S., Riddell, H., Semmler, C., Ntoumanis, N., & Gucciardi, D. F. (2024). *SMART goals are no more effective for creative performance than do-your-best goals or non-specific, exploratory 'open goals.'* *Educational Psychology*, 44(9–10), 946–962. <https://doi.org/10.1080/01443410.2024.2420818>

Des *objectifs ouverts* sont de nature exploratoire et n'ont pas de normes de performance spécifiques. Ils incitent à passer à l'action pour découvrir de nouvelles informations ou habiletés, des approches d'apprentissage flexibles et l'exploration sans contrainte de territoires non familiers. Par exemple, chez des jeunes, cela pourrait être « d'essayer de voir combien de mots nouveaux ils peuvent apprendre au cours de la semaine » ou de « voir combien de temps il faut pour apprendre les bases de l'algèbre ». (Note de la rédaction : *Bien sûr, il est possible d'appliquer ces exemples à d'autres domaines de la vie ou du travail.*)

La principale différence entre ces types d'objectifs non spécifiques repose sur leur principe directeur. En effet, les objectifs « *fais de ton mieux* » demeurent ancrés sur un indicateur de performance (comme « meilleur résultat à ce jour »), alors que les buts ouverts³ préservent une flexibilité entière sans référence à quelque norme de performance que ce soit. Les preuves découlant d'une méta-analyse (McEwan et coll., 2016) soutiennent l'utilisation d'objectifs non spécifiques durant les premiers stades d'apprentissage de tâches complexes, car des buts spécifiques peuvent entraver la stratégie de développement et augmenter le niveau d'anxiété.

Les auteurs ont recruté 247 participants pour accomplir des tâches créatives sous différentes conditions pour fixer des objectifs. Les résultats se sont révélés surprenants : ceux à qui on avait donné des cibles précises et mesurables n'ont pas eu un meilleur niveau de performance que ceux à qui on a dit d'explorer librement l'exécution de ces tâches. Les auteurs ont conclu que si les objectifs SMART pouvaient bien fonctionner pour maîtriser des habiletés spécifiques, au contraire, dans les situations nécessitant de l'innovation ou pour apprendre des habiletés complexes, des cadres rigides pourraient en réalité gêner les progrès. Et, alors que les objectifs « *fais de ton mieux* » et les buts ouverts sont souvent considérés comme interchangeables, ils génèrent en fait des résultats différents. Les participants à qui on a donné les directives *fais de ton mieux* », ont légèrement fait mieux que ceux qui fonctionnaient en fonction de buts complètement ouverts. Des buts ouverts peuvent souvent s'avérer particulièrement plus efficaces pour les novices que des cibles précises.

Choisir des objectifs avec discernement

Ces résultats peuvent se révéler cruciaux lorsque les programmes de mentorat évaluent leurs approches concernant la manière d'établir des objectifs de mentorat. La recherche suggère que plutôt d'abandonner complètement les objectifs SMART, les programmes ayant besoin d'adopter une approche plus nuancée, soit une approche reconnaissant le fait que différentes situations requièrent différents types d'objectifs.

Pour les mentors, cela signifie de repenser à la façon dont ils guident les mentoré.e.s vers la réussite. Au lieu de s'en tenir par défaut à des cibles spécifiques et mesurables, ils pourraient considérer alterner entre des objectifs structurés et ouverts selon la tâche à accomplir et le niveau d'expérience de la personne mentorée.

Ultimement, l'approche la plus intelligente serait sans doute de savoir quand il est préférable d'éviter SMART ! ■

³ En général, un but est un accomplissement global à long terme (« Qu'est-ce que tu veux accomplir avec ce projet? »), tandis qu'un objectif définit les actions mesurables (« Quand crois-tu être capable de terminer cette tâche? ») à court terme qui permettent d'atteindre le but principal.

Références

McEwan, D., Harden, S. M., Zumbo, B. D., Sylvester, B. D., Kaulius, M., Ruissen, G. R., Dowd, A. J., & Beauchamp, M. R. (2016). The effectiveness of multi-component goal setting interventions for changing physical activity behaviour: a systematic review and meta-analysis. *Health Psychology Review*, 10, 67–88. <https://doi.org/10.1080/17437199.2015.1104258>

Pietsch, S., Riddell, H., Semmler, C., Ntoumanis, N., & Gucciardi, D. F. (2024). SMART goals are no more effective for creative performance than do-your-best goals or non-specific, exploratory 'open goals'. *Educational Psychology*, 44, 946–962. <https://doi.org/10.1080/01443410.2024.2420818>

À propos de l'autrice

La **Dre Jean Rhodes** est la professeure de psychologie Frank L. Boyden et la directrice du *Center for Evidence-Based Mentoring* à l'Université du Massachusetts, Boston. Elle a consacré sa carrière à la compréhension et l'avancement du rôle des relations intergénérationnelles dans le développement intellectuel, social, éducatif et de carrière de la jeunesse.

Elle a publié trois livres, dont *Stand by me: Risks and rewards in youth mentoring* (2002) et *Older and Wiser: New Ideas for Youth Mentoring in the 21st Century* (2020). Elle a également dirigé la publication de quatre ouvrages collectifs et écrit plus de 150 chapitres de livres et articles évalués par des pairs sur des sujets concernant le développement positif de la jeunesse, la transition vers l'âge adulte et le mentorat. La Dre Rhodes est une *Fellow* de l'*American Psychological Association* et de la *Society for Research and Community Action*, en plus d'être une *Fellow* émérite de la *William T. Grant Foundation*. Elle a reçu plusieurs prix d'enseignement de son institution universitaire pour ses avancées en pédagogie et en érudition, en enseignement et en apprentissage, y compris le *Vice Chancellor's Teaching Scholar Award*, le *Student Government Outstanding Teacher Award*, et le *Chancellor's Outstanding Scholar Award* de l'Université du Massachusetts, Boston.



De nouvelles recherches éclairantes

L'intelligence contextuelle : une compétence de mentorat



Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow

Cet article a été originellement publié dans Carrefour RH du site de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés le 7 janvier 2025. Il est reproduit ici grâce à la gracieuse autorisation de l'Ordre.

L'intelligence contextuelle est une compétence importante à développer en matière de mentorat. Elle permet de s'adapter, de manière flexible, pertinente et utile, à des situations nouvelles et variées qui se présentent au fil des relations mentoriales.

Intelligence contextuelle vs intelligence générale

Le concept d'intelligence contextuelle fut élaboré en 1985 par Robert J. Sternberg, un psychologue bien connu pour ses recherches sur l'intelligence humaine et la créativité. Sternberg proposa cette théorie comme alternative à l'idée d'intelligence générale mesurée par le QI, qu'on appelle aussi « intelligence académique » (Vinney, 2020).

Sternberg a soutenu que l'intelligence contextuelle (aussi appelée « intelligence pratique ») et la créativité étaient tout aussi importantes que l'intelligence générale dans le fonctionnement efficace d'une personne. En outre, et heureusement, il estimait que cette compétence pouvait être développée (Vinney, 2020).



Crédit photo : Depositphotos

Qu'est-ce que l'intelligence contextuelle

Très sommairement, l'intelligence contextuelle est l'aptitude d'une personne à réagir et à s'adapter au monde qui l'entoure, incluant les facteurs sociaux, culturels et historiques. Le terme « intelligence contextuelle » a été utilisé par différents chercheurs et praticiens dans des disciplines comme la psychologie, la médecine, l'éducation, la politique, les affaires et le leadership organisationnel, entre autres (Kutz & Bamford-Wade, 2013). Depuis peu, on s'intéresse aussi à ses applications en matière de mentorat (Courcy et coll., 2024; Mampane & Mampane, 2024; Saha, 2019).

En principe, on s'attend à ce que les personnes mentores possèdent assez de souplesse mentale et de créativité pour recevoir ouvertement et comprendre le mieux possible les facteurs contextuels de leur mentoré ou mentorée. Toutes les relations mentores sont façonnées par l'environnement dans lequel elles évoluent. À cet égard, chaque partenaire apporte dans la relation sa propre compréhension des choses, ses croyances et ses perceptions — c'est-à-dire le contexte — qui influencent forcément la construction de la relation (Cox, 2003).

L'intelligence contextuelle ne peut pas exister sans la présence d'une certaine sagesse issue de l'expérience. La pertinence de l'expérience est mesurée par l'habileté d'une personne à extraire intuitivement de la « sagesse » de différentes expériences personnelles sans que celles-ci puissent dépendre de l'accumulation ou du passage du temps, et à l'appliquer de manière pratique au moment opportun.

Intelligence vs sagesse

Selon Manfred Ket de Vries, psychanalyste d'entreprise et professeur à l'INSEAD (2017), les gens assimilent souvent la sagesse à l'intelligence ou au fait d'être bien informé et compétent. Toutefois, voire trop souvent, il devient évident qu'être intelligent et être sage sont deux choses complètement différentes. Dans la gestion des programmes de mentorat, il s'agit d'une nuance importante dont il faut tenir compte quand vient le temps de recruter des mentors et mentores, et surtout, de les jumeler adéquatement.

« Sur le plan cognitif, poursuit-il, les personnes sages ont la capacité d'avoir une vue d'ensemble. Elles sont capables de faire la part des choses, de prendre de l'altitude par rapport à leur point de vue personnel et d'observer une situation sous plusieurs angles différents. » Cette description de Kets de Vries est en fait le cœur même de l'intelligence contextuelle.



Crédit photo : Depositphotos

Trois facteurs à maîtriser

Lors des rencontres de mentorat, l'intelligence contextuelle de la personne mentore lui permet de saisir intuitivement chez sa ou son mentoré.e les événements pertinents du passé (*hindsight*), d'avoir une conscience aiguë des variables contextuelles du présent (*insight*) ainsi que la perspicacité de comprendre ce que la personne préfère voir dans l'avenir (*foresight*) (Kutz, 2008). En effet, pour paraphraser la vice-présidente américaine Kamala Harris, une personne existe dans le contexte de tout ce qui l'a précédée, de ce qu'elle vit en ce moment et de ce qu'elle veut devenir. L'intelligence contextuelle de la personne mentore est donc particulièrement utile dans les situations interculturelles et les milieux de travail diversifiés, car elle élargit les perspectives sur plusieurs plans.

Développer un esprit flexible

Dans son récent ouvrage intitulé *Elastic*, l'auteur Leonard Mlodinow affirme que l'avenir appartient aux esprits souples et flexibles. Donc, aux personnes qui, dans le tourbillon de changements du monde dans lequel elles vivent, sont capables d'adapter leur mode de pensée, en utilisant tant la logique que l'imagination, pour ainsi aborder une grande variété d'idées et de situations.

Malheureusement, notre cerveau a tendance à voir le monde à travers le prisme de ce qui a bien fonctionné dans le passé. Pire, les contextes sont souvent invisibles, surtout si ce sont des contextes familiers (Kovala, 2014). Cela peut être sous-optimal quand une nouvelle façon de penser est nécessaire pour accompagner une personne adéquatement.

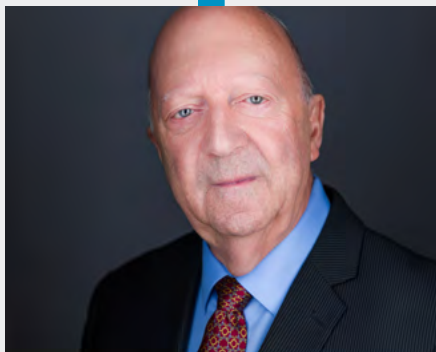
À retenir pour les responsables de programmes de mentorat

Les habiletés interactionnelles dans une relation mentorale, comme l'écoute active, le questionnement et le *feedback*, ne peuvent pas être utilisées sans tenir compte du contexte, et leur application dépend de l'intelligence contextuelle de la personne mentore. Chaque rencontre mentorale peut être imprévisible et exiger du mentor ou de la mentore d'improviser ou de faire appel à son expérience et sa sagesse pour discerner les facteurs contextuels de la personne mentorée au moment où elle se déroule.

L'évaluation des compétences d'une personne mentore ne peut pas toujours tenir compte de tous les contextes possibles qui se présenteront lors d'une relation mentorale. Mais les responsables de programmes de mentorat doivent quand même recourir à leur jugement professionnel, malgré un nombre limité d'informations, pour déterminer si quelqu'un est assez compétent pour mentorer une personne avec un état d'esprit souple en n'essayant pas de donner « la bonne réponse », mais en amenant la personne mentorée à trouver ses propres réponses dans son univers personnel. ■

Références

- COURCY, Julie, GAGNON, Nathalie & GAGNÉ, Andréanne (2024). Mentors' Competence Development to Support Novice Teachers: Cross Analyzing Two Mentoring Context. In *Education Applications & Developments IX* (pp.134-146) inScience Press. <https://doi.org/10.36315/2024eadIX11>
- KETS DE VRIES, Manfred (juin 2017). Why Wisdom Can't Be Taught. *Knowledge*, INSEAD. <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/why-wisdom-cant-be-taught>
- KOVALA, Urpo (2014). Theories of Context, Theorizing Context. *Journal of Literary Theory*, 8(1), 158-177. <https://doi.org/10.1515/jlt-2014-0007>
- COX, Elaine (2023). The Contextual Imperative: Implications for coaching and Mentoring. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 1, No. 1, Été 2003.
- KUTZ, Matthew R. & BAMFORD-WADE, Anita (2013). Understanding contextual intelligence: A critical competency for today's leaders. *E-Co*, Vol. 15 No. 3 pp. 55-80.
- KUTZ, Matthew R. (2008). Contextual Intelligence: An emerging competency for global leaders. *Regent Global Business Review*.
- MAMPANE, Tebogo Jillian & MAMPANE, Sharon Thabo (2024). Mentoring higher education leaders and managers through contextual intelligence. *BCES Conference Books*, Volume 22.
- SAHA, Mini (2019). Contextual Mentoring: Theory and Practice Alignment. *Revue canadienne des jeunes chercheuses et chercheurs en éducation - Canadian Journal for New Scholars in Education*. 10(2) Automne 2019.
- VINNEY, Cynthia (2020). Understanding the Triarchic Theory of Intelligence. 18 janvier 2020. Tiré de <https://www.thoughtco.com/triarchic-theory-of-intelligence-4172497>



YVON CHOUINARD, CRHA, DISTINCTION FELLOW

CONSEILLER EN MENTORAT

Après une carrière de plus de trente ans au sein du groupe Power Corporation du Canada, Yvon Chouinard s'est engagé dans le coaching de gestionnaires, le mentorat et le codéveloppement. Il est membre du comité Veille et Recherche de Mentorat Québec et co-rédacteur en chef de La Sentinelle mentorale 2026. Il possède un baccalauréat en administration des affaires et a fait des études de deuxième cycle en mentorat.



Cinq ÉCUEILS des relations mentorales

Info-capsules MENTORAT

Les relations mentores connaissent des hauts et des bas. Dans certains cas, elles peuvent échouer complètement pour une variété de raisons aussi bien contextuelles ou interpersonnelles, que d'autres liées aux processus du programme de mentorat lui-même.

Il ne faut jamais oublier que **les relations mentores sont fragiles par nature**, car on réunit habituellement deux personnes qui se connaissent peu - ou pas du tout - et qui doivent bâtir une relation entre elles. Or, des difficultés relationnelles peuvent être la source d'angoisse et de tension chez les personnes impliquées. Considérant ces défis, il existe, par bonheur, beaucoup plus de relations réussies que de relations dysfonctionnelles en mentorat. **Mais, même dans les meilleurs programmes avec des participant·e·s motivé·e·s, un certain nombre d'écueils peuvent se manifester.** Dans de tels cas, une solution qui respecte tant le ou la mentor·e que le ou la mentoré·e doit être trouvée.

Dans les pages qui suivent, nous avons réuni **cinq capsules** décrivant des écueils observés dans des relations mentores, ainsi que des stratégies éprouvées pour y faire face.

1 Faux départ ou manque de rigueur pour la tenue des rencontres

Que se passe-t-il

- Toutes les dyades font face au **défi de commencer leur relation sur des bases solides**. Le début de celle-ci est en effet la phase la plus critique de toute relation mentorale, car c'est à ce moment que les deux parties en définissent le caractère ainsi que les règles de base qu'ils ou qu'elles vont suivre. Si cette étape cruciale n'est pas réussie, cela mène inévitablement à un faux départ et à la frustration d'une relation manquée.
- D'autre part, tant le ou la mentore que le ou la mentoré-e ont généralement des engagements et des responsabilités qui peuvent servir d'excuses pratiques pour annuler ou reporter une rencontre de mentorat déjà planifiée. Des urgences peuvent toujours survenir, mais elles ne sont pas si fréquentes qu'on le croit. C'est pourquoi il est désolant d'observer parfois des **participant-e-s qui prennent trop légèrement leur engagement envers l'un-e et l'autre**, minant ainsi le potentiel de développement que favorise généralement le mentorat.

Quoi faire

1. Tout d'abord, tant le ou la mentore que le ou la mentoré-e doivent considérer leur engagement d'entreprendre une relation mentorale comme **un contrat psychologique** qui les engage à s'investir tangiblement dans la relation.
2. **La phase la plus fragile d'une relation mentorale** étant celle des premiers 90 jours, se concentrer rapidement et sérieusement sur les ingrédients qui lui permettront de s'ancrer le plus solidement possible sur les objectifs de la personne mentorée.
3. Il est primordial de tenir **assidûment les rencontres suggérées par le programme**. **Lors de la première rencontre**, il est aussi fortement recommandé de **fixer les dates des trois rencontres suivantes** (date, heure, fréquence, durée des rencontres, lieu). Une telle initiative durant les premiers mois de la relation **augmente de 60% ses chances de succès**.
4. Une relation mentorale efficace étant très rarement le fruit d'une génération spontanée ou de l'improvisation, dès le départ, les deux partenaires doivent **travailler sérieusement à construire leur relation** qui exigera **des efforts assidus et un investissement périodique de temps et d'énergie** de leur part.
5. **Ne pas tenir pour acquis que vous comprenez le mentorat de la même manière**. Pour éviter tout malentendu, parler de la manière dont vous voyez vos rôles respectifs dans la relation.
6. **Discuter de vos attentes respectives dès le début** en n'oubliant pas que toute relation mentorale doit avoir une RAISON D'ÊTRE pour exister et évoluer positivement. Des **attentes franchement exprimées et des buts clairs** créent de l'enthousiasme, donnent une impulsion à la relation et la solidifient rapidement.
7. **Se préparer adéquatement pour chacune des rencontres** permet de mieux employer le temps passé ensemble. La personne mentorée devrait chaque fois proposer des sujets de discussion et des questions qui rendront les conversations dynamiques et productives.

2 Préparation inadéquate des mentor·e·s et des mentoré·e·s

Que se passe-t-il

- Mentore·s et mentoré·e·s. peuvent décider de participer à un programme de mentorat avec enthousiasme mais être **préalablement mal outillé·e·s** pour le faire, ce qui peut conduire à de l'insatisfaction et à la sous-utilisation du potentiel offert par du mentorat de qualité.
- Trop souvent les responsables de programmes de mentorat **présument à tort que tout bon gestionnaire peut faire du mentorat efficacement** sans préparation initiale (ou très peu), croyant que l'art de faire du mentorat est inné ou facile à développer. Des mentore·s incompétente·s ou mal préparé·e·s peuvent donner un très mauvais nom au mentorat dans une organisation et pire, saboter les plans de développement des individus.
- D'autre part, des mentoré·e·s **arrivent parfois avec des attentes irréalistes** (ex.: avoir un parrain, ou « *sponsor* », pour obtenir une promotion) ou s'attendent à ce que le ou la mentore prenne les commandes de la relation croyant à tort que le mentorat est essentiellement un processus de transfert de connaissances, de trucs ou de conseils de sa part.

Quoi faire

1. La formation des participant·e·s au début de leur engagement dans un programme de mentorat les **aide à demeurer concentré·e·s sur leurs rôles et tâches respectifs**, sur la route à parcourir ainsi que sur les habiletés et compétences qu'ils ou qu'elles doivent utiliser ou développer pour faire de leur relation une expérience humaine enrichissante.
2. Une recherche de David Clutterbuck a démontré que si aucune formation préalable n'était donnée aux participants, seulement 33 % des relations étaient réussies. Le taux de succès monte à 65 % si on forme seulement les mentore·s, tandis que **si tant les mentor·e·s que les mentoré·e·s sont formé·e·s, ce taux grimpe à 90 %**.
3. **Il ne suffit pas d'avoir simplement une grande expérience pour endosser le rôle de mentore** dans les programmes formels de mentorat. La relation mentorale possède des contours particuliers dont il faut comprendre les nuances afin qu'elle ne devienne pas autre chose, comme du coaching, de la supervision, ou de l'enseignement. **Comment partager son expérience dans un contexte de mentorat s'apprend par la formation initiale et continue**, pour mieux encadrer le dispositif mentorale et aider les collaborateurs et collaboratrices désigné·e·s comme mentore·s à endosser ce rôle avec cohérence, pertinence et efficacité.
4. La recherche démontre que **les mentor·e·s qui ont obtenu plus de formation à propos du mentorat sont aussi plus satisfait·e·s de leurs relations mentorales** et s'engagent plus longtemps dans les programmes de mentorat.
5. S'il est difficile de réunir les participant·e·s en raison de diverses contraintes, comme la dispersion géographique ou des conflits d'horaire, la formation sous forme de webinaires ou encore de modules en ligne, est tout à fait acceptable.

3 Jumelage inadapté ou impression d'un mauvais jumelage

Que se passe-t-il

- Même les meilleures relations mentores peuvent d'abord se heurter à **la question de savoir si le jumelage proposé est vraiment le bon**. Cela est particulièrement vrai si les personnes jumelées ne se connaissent pas ou peu. Cet espace de flottement du début de la relation peut freiner la dynamique relationnelle des deux personnes qui hésitent à s'engager pleinement.
- Si en général les responsables de programmes de mentorat se donnent beaucoup de mal pour bien jumeler les mentores et les mentoré·e·s ou si le système en place permet de choisir soi-même son mentor ou sa mentore avec attention, **il peut arriver qu'un jumelage ne fonctionne pas aussi bien qu'on l'avait anticipé**.
- **Les raisons d'un jumelage inadéquat, ou perçu comme tel, sont multiples**. Elles peuvent aller du manque d'implication de la part d'un des partenaires, de personnalités mal assorties, d'un écart trop grand entre l'expérience des personnes et les objectifs retenus, des styles de communication qui s'entrechoquent, d'un décalage trop marqué entre les attentes ou simplement d'une impression d'incompatibilité qui rend la relation difficile à harmoniser.

Quoi faire

1. En mentorat, une fois jumelées, **les personnes passent généralement du stade où elles sont des inconnu·e·s ou quasi inconnu·e·s l'une pour l'autre, pour ensuite mieux se connaître et devenir éventuellement des partenaires**. Il ne faut donc pas s'étonner qu'au début de la relation, les deux personnes évaluent en filigrane leur potentiel relationnel.
2. Il est possible que la chimie entre le ou la mentoré·e et le ou la mentore ne soit pas aussi forte que désiré. **La chimie entre des êtres humains est rarement spontanée**. C'est pourquoi il faut d'abord développer une zone mutuelle de rapport de confiance. En effet, il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'un lien étroit se crée instantanément dans une relation mentorale. Une relation mentorale est toutefois plus satisfaisante si mentore et mentoré·e partagent des valeurs et des perspectives intimes similaires.
3. En mentorat, même si on souhaite la présence d'une certaine compatibilité entre les participant·e·s, **parfois, c'est surtout l'expérience du ou de la mentor·e que les mentoré·e·s recherchent, avant la compatibilité relationnelle**. Un certain recul est alors nécessaire pour assimiler ce qui est réalistement possible dans de telles circonstances pour éviter les déceptions.
4. Dans les programmes de mentorat, on observe qu'une relation sur cinq n'est pas nécessairement pleinement satisfaisante. Cela se comprend aisément, **car l'expérience mentorale est avant tout une expérience humaine, donc imparfaite**, et celle-ci rencontre forcément des écueils comme toute autre relation humaine. Il faut donc accepter cette réalité.
5. **Dans certains cas, le sentiment de vivre un jumelage inadéquat est justifié**. Quand l'appariement entre le ou la mentore et le ou la mentoré·e ne semble pas fonctionner après quelques rencontres, **les deux partenaires peuvent alors en discuter avec la personne responsable de la gestion du programme de mentorat** qui pourrait aider la dyade à reconnecter et s'engager dans une voie plus prometteuse ou encore terminer la relation sans que personne ne soit à blâmer à cet égard.

4 Manque d'équilibre entre soutien et autonomie

Que se passe-t-il

- Dans certaines relations mentores, on observe que **les mentor·e·s n'arrivent pas à créer un équilibre approprié entre une approche directive et la favorisation de l'autonomie de la personne mentorée**. En fait, une des plaintes de la part des mentoré·e·s, est que leur mentore est dans « l'explication » ou le « dire » au lieu de s'engager dans un véritable dialogue réflexif égalitaire.
- Si des mentoré·e·s se plaignent de mentore·s qui prodiguent trop de conseils mal adaptés à leur contexte, d'autres sont mécontente·s parce que **leur mentor·e refuse de se mouiller et ne donne jamais son avis ou un conseil approprié**.
- Certain·e·s mentore·s **s'attendent à ce que le ou la mentoré·e accepte d'emblée leurs idées, leur point de vue ou leurs suggestions** – cela leur semble tellement aller de soi – au lieu de lui laisser faire sa propre réflexion sans pression pour les adopter, et en acceptant que la personne fasse les choix ou prenne les décisions qui lui conviennent.
- D'un autre côté, un·e mentoré·e peut aussi **trop rechercher l'approbation du ou de la mentor·e** avant de prendre des décisions ou des initiatives. Si le ou la mentore a alors l'impression de se sentir utile en acceptant de le faire, il ou elle prive alors le ou la mentoré·e de la possibilité de gagner en autonomie en faisant ses propres apprentissages.

Quoi faire

1. Une des habiletés de base du ou de la mentore est de **savoir quand prendre les devants dans les discussions et quand laisser la personne mentorée prendre l'initiative**, tout en la soutenant de manière bienveillante dans les apprentissages qui lui serviront à atteindre les objectifs de la relation mentorale. Par exemple, **le ou la mentor·e doit savoir quand hausser la barre** et guider le ou la mentoré·e pour entreprendre de nouveaux apprentissages.
2. Si d'un côté les mentore·s doivent toujours garder leur ego sous contrôle et se rappeler que la relation concerne d'abord et avant tout le ou la mentoré·e, d'un autre côté, **les mentoré·e·s doivent aussi se souvenir qu'ils ou qu'elles sont ceux et celles qui ont la tâche de guider la relation**. Ils ou elles doivent prendre leurs propres décisions et se rappeler que les mentore·s sont simplement une source de soutien et de rétroaction, et non un simple réservoir de connaissances et d'expertises.
3. **Les mentor·e·s doivent combattre leur instinct de donner trop rapidement les réponses à leur mentoré·e qui demande des conseils**. En effet, les mentore·s doivent plutôt poser des questions qui favorisent une réflexion plus profonde et se préparer à donner de la rétroaction bienveillante, mais franche et honnête, afin d'aider la personne accompagnée à grandir.
4. Dans une relation mentorale où l'équilibre entre le soutien pertinent et l'autonomie est atteint, la très grande majorité des personnes accompagnées disent avoir développé une plus grande confiance en elles grâce à leur mentor·e. **L'équilibre entre le soutien et l'autonomie est essentiel dans le mentorat pour favoriser la croissance et le développement des individus**.

5 Stagnation de la relation mentorale

Que se passe-t-il

- Chaque relation mentorale est dynamique et évolue de manière différente, car chaque relation est aussi unique que les personnes qui la composent et le contexte dans lequel elle se déroule. **Mais parfois, une relation mentorale a besoin d'être recalibrée ou relancée, car elle atteint un point de maturation ou de stagnation, ou ce que nous appelons aussi un « plateau ».** Il peut arriver que les conversations soient devenues prévisibles et même un peu “plates” ou qu'on discute de beaucoup de choses qui ne sont pas reliées à des objectifs de mentorat.
- **La plupart des dyades connaissent effectivement des moments de déconnexion durant leur relation mentorale.** Les deux partenaires sentent à un moment donné que leur relation a perdu de sa poussée initiale et de son énergie et que les conversations n'ont plus une direction aussi claire qu'avant. Ils peuvent alors se demander si la relation a encore sa raison d'être.
- Dans certains cas on peut observer que **les partenaires ne se sont pas rencontrés depuis plusieurs semaines**, que le ou la mentore ne sent plus que son ou sa mentoré-e est aussi engagé-e qu'avant dans leur relation mentorale, ou à l'inverse, que le ou la mentore n'est plus certain-e d'être aussi intéressé-e par le développement du ou de la mentoré-e.

Quoi faire

1. **Les relations mentores évoluent et passent, comme toute autre relation dans la vie, à travers un stade de maturation.** Mais, bien sûr, personne ne veut que les dyades s'ankylosent, car **cela peut affecter le succès du programme de mentorat.** Il faut donc s'en occuper sans faute quand cela se produit.
2. Tout le monde commence généralement une relation mentorale avec de bonnes intentions, et puis la vie arrive avec ses aléas. Les situations changent et de nouvelles priorités peuvent émerger. **Il devient alors prioritaire de s'interroger à propos des initiatives à prendre pour garder le cap quand même.** Des rencontres trop espacées ou non suffisamment structurées peuvent aussi entraîner une perte d'intérêt des partenaires.
3. **La poursuite des objectifs en mentorat ne suit pas toujours une ligne droite.** Parfois, il est nécessaire, par exemple, de trouver de nouveaux objectifs afin de relancer la relation. Les objectifs de mentorat peuvent être révisés en tout temps. C'est d'ailleurs une bonne pratique de le faire à quelques reprises au cours de la relation.
4. Si les membres de la dyade ont le sentiment que leur relation est devenue routinière et qu'elle a atteint une forme de « plateau », **parfois il suffit justement de casser la « routine »** en changeant simplement le lieu et le moment habituels des rencontres. Il faut aussi **accepter le fait que chaque rencontre de mentorat n'aura pas d'effets transformateurs ou d'impact immédiatement visible.**
5. **Il ne faut jamais avoir de réticences à consulter la coordonnatrice ou le coordonnateur du programme** afin de partager ses impressions ou ses préoccupations par rapport à une relation mentorale qui a atteint un point de maturation, mais qui peut aussi être un signal que la relation a atteint ses buts et qu'elle pourrait se terminer d'un commun accord.

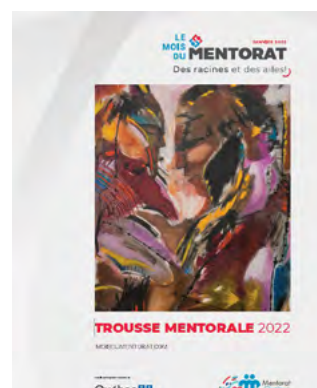
Liste des articles publiés dans les cinq éditions de la Trousse mentorale (2019-2023) et les éditions 2024 et 2025 de La Sentinelle mentorale



De 2019 à 2023, Mentorat Québec a publié cinq éditions de la *Trousse mentorale*, et en 2024, lançait la première édition de *La Sentinelle mentorale*.

Les articles publiés au cours de ces années ont enrichi le monde du mentorat au sujet des bonnes pratiques mentales. Ces articles sont disponibles dans l'Espace membre du site web de Mentorat Québec (<https://mentoratquebec.org/espace-membres>).

Nous vous invitons à parcourir la liste des articles de chacune de ces publications afin, nous l'espérons, de trouver un ou des articles qui pourraient enrichir vos connaissances et vos pratiques mentales.





LA SENTINELLE MENTORALE 2025

- Préface – La force de l’intergénérationnel, j’y crois ! | par Anna-Beaupré Moulounda
- L’art de la conversation : au cœur des relations d’accompagnement mémorables | par Carole Doucet
- Le mentorat linguistique pour apprendre le français? Ouj, ça existe ! | par Heather Ancliffe
- La théorie toute relative du mentorat – Regard sur la pratique du mentorat et ses fondements | par Yvon Chouinard
- Exploration européenne du mentorat – Rencontres avec des experts de quatre pays : Espagne, France, Grande-Bretagne et Suisse | par Jennifer Petrela
- L’École des Grands : du mentorat intergénérationnel à l’état pur | par Yvon Chouinard en collaboration avec Alisha Wissanji.
- Le mentorat 16/21 : un tremplin pour les jeunes de la Protection de la Jeunesse | par Milaine Guay
- Mentorat au travail – Connecter les générations pour mieux collaborer | par Catherine Légaré
- Les visées sociales du mentorat en France. Étude majeure sur le mentorat pour la jeunesse. Entrevue avec Nicolas Viennot de Collectif Mentorat.
- Pour mieux accueillir et intégrer la population étudiante de l’international. Le programme de mentorat Contact de l’ÉTS | par Alissa Lauriault
- Tout est de l’art – Un documentaire comme moyen de rapprochement intergénérationnel | par Luc Beauchemin
- Mobiliser les connaissances intergénérationnelles pour réduire l’âgisme et nourrir l’engagement des travailleurs | par Martine Lagacé
- Pour retisser le lien social – Le mentorat au Centre de prévention et de la radicalisation menant à la violence : une présence pour tous et toutes | par Louis Audet-Gosselin
- Mentorat en soins de fin de vie. L’accompagnement intergénérationnel ultime | par Yvon Chouinard
- Portrait d’une bâtisseuse : Renée Houde. Son sujet de prédilection : la générativité. | par Éliane Lebault-Roy et Renée Houde
- Développement professionnel par le mentorat – Transformer l’expérience des ingénieures et des ingénieurs en une ressource précieuse pour leur formation continue | par Sophie Larivière-Mantha
- Le mentorat : cap vers l’avenir ! Quand les camelots de L’Itinéraire s’entraident | par Samir Halaimia, Christian Tarte avec Karine Bénézet
 - La valeur des contrastes dans le mentorat pour développer le leadership | par Yvon Chouinard
- En parlant de mentorat....Les mots de la fin. Extraits de « Dix questions à... » | La Presse
- Deux fiches pratiques pour le mentorat en PME :
 - Savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir devenir; quatre composantes d’une relation mentorale en PME (et dans toute autre organisation)
 - Authenticité ou adaptabilité : un dilemme à résoudre en mentorat



LA SENTINELLE MENTORAT 2024

- Un programme exemplaire de mentorat. 10 ans de mentorat chez Femmes en finance du Québec | par Yvon Chouinard
- Découvrir et réaliser sa mission personnelle par le mentorat : une utopie? | par Dr Prévost Jantchou, M.D.
- Piloter un programme de mentorat de qualité : 10 ingrédients clefs pour réussir | par Catherine Thibaux
- Que faire si votre relation mentorale tombe au neutre? Pas de panique. Le plateau est un phénomène naturel | par Yvon Chouinard
- Transmettre la créativité : une urgence pour les organisations. Rencontre avec Daniel Lamarre du Cirque du Soleil
- Mentorat pour des personnes LGBTQ+ en milieu de travail | par Jennifer Petrela
- L'intelligence émotionnelle : une compétence clé pour une relation de mentorat efficace | par Soumaya Meddeb et Rina Marchand
- Besoin de leadership? Enseignez le mentorat à vos gestionnaires! | Melissa Richardson
- La zone liminale en mentorat. La comprendre pour apprendre à évoluer sereinement dans une relation mentorale | par Yvon Chouinard
- Une pénurie de mentore-s empêche deux millions de jeunes d'accéder aux bienfaits du mentorat | par Véronique Church-Duplessis
- Le droit au mentorat : une démarche française unique au monde. Rencontre avec Christophe Paris du Collectif Mentorat
- Le mentorat comme facteur d'attraction et de rétention des travailleurs d'expérience : un apport pour les entreprises et les PME | par Diane-Gabrielle Tremblay
- Le pouvoir des moments. Comment ils se créent dans une relation mentorale | par Benoît Savard et Hélène Martin
- Le mentorat, un outil pour faciliter les transitions professionnelles | par Yvon Chouinard

TROUSSE MENTORALE 2023



- Être mentor de l'univers | par Fabrice Vil
- Le mentorat comme outil pour favoriser la persévérance scolaire | par Catherine Légaré
- Une démarche collective d'implantation d'un programme de mentorat pour l'inclusion et la diversité | par Jennifer Petrela
- Comment réussir la transition de mentoré à mentor | par Yvon Chouinard
- Le mentorat réduit-il le doute de l'entrepreneure? | par Étienne St-Jean et Amélie Jacquemin
- Le développement du leadership par le mentorat | par Louise Champoux-Paillé
- L'ange investisseur et son entrepreneur : une relation de mentorat? | par Michel Lozeau,
- Le savoir-devenir : une dynamique essentielle au cœur de la relation mentorale. | par Gisèle Szczyglak
- Les mentorés ne sont pas les seuls à profiter du mentorat! | par Mostafa Ayoobzadeh
- La pleine conscience au service du mentorat | par Carl Lemieux
- Les difficultés désirables en mentorat pour favoriser les apprentissages de la personne mentorée | par Yvon Chouinard
- Dans quelle mesure un programme de mentorat doit-il être formel? | par David Clutterbuck
- La discipline inspirante d'une coordonnatrice de programme de mentorat | par Nathalie Picard
- Comment bien conclure une relation mentorale | par Yvon Chouinard
- Statistiques sur le mentorat
- OUTILS DE MENTORAT
 - Styles de mentorat – Un exercice de réflexion pour les mentors et les mentores en pratique active
 - Formulaire de candidature du mentor ou de la mentore
 - Formulaire de candidature du mentoré ou de la mentorée



TROUSSE MENTALE 2022

- Mentorat Québec : une histoire à raconter ! | par Nathalie Lafranchise
- Le mythe du mentor désintéressé – et le petit monde de Charlotte | par Jean E. Rhodes
- Comment mesurer l'impact d'un programme de mentorat inclusif. Proposition d'un processus d'analyse des résultats. | par Dahlia Jiwan et Jennifer Petrela
- La relation triangulaire mentor, mentoré, superviseur : un enjeu affectif et de pouvoir sous-estimé | par Yvon Chouinard
- Comment s'acquitter de son rôle de mentor avec compétence : les compétences clés des mentor(e)s d'entrepreneur(e)s | par Valérie Danger et Anne-Marie Medeiros
- La montée d'Athéna : comment et pourquoi les hommes devraient mentorer les femmes. Une entrevue avec W. Brad Johnson | par Jennifer Petrela
- Le mentorat en entreprise dans le contexte de la reconnaissance des acquis et des compétences en formation professionnelle au Québec | par Guylaine Magny et Édith Dubé
- Le mentorat informel : comment choisir son mentor? Dix balises pour guider sa démarche. | par Yvon Chouinard et Bruno Rousseau
- Le mentorat et la psychologie positives de la motivation et de l'autodétermination. Une conversation avec Jacques Forest | par Youni Shabah
- Mentor(e), mentor(é)e, à vos marques, prêts, partez ! | par Catherine Thibaux
- La mentorabilité : réunir les conditions gagnantes pour être mentoré. | par Yvon Chouinard
- Deux outils pratiques pour les mentore-s et les mentoré-e-s
 - Journal réflexif d'apprentissage pour les mentors – Un outil pour améliorer son efficacité comme mentore
 - Outil de planification des objectifs de mentorat par la personne mentorée
- Le mentorat et la réussite scolaire des jeunes francophones : un potentiel inachevé | par Véronique Church-Duplessis
- Le programme de mentorat de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec : un exemple à suivre ! | par Maxime Paquet et Nathalie Lafranchise
- Le mentorat situationnel en PME : la bonne aide au bon moment. | par Yvon Chouinard



TROUSSE MENTALE 2021

- Le mentorat : une relation à multiples dimensions | par Robert Dutton
- Du dialogue mentorat | par Pierre-Paul Gingras
- Comment gérer la fin des relations mentales | par Alain Henry
- Le mentorat : un espace de sécurité psychologique pour surmonter les défis | par Geneviève Bolduc et Dre Dominique Deschênes, M.D.
- La rétroaction en mentorat : comment en donner, en recevoir et en demander | par Yvon Chouinard
- Comment favoriser la création d'une communauté à travers des relations mentales porteuses de sens et les transformer en avantage concurrentiel ? | par Sandra Abi-Rashed
- La toute première étude nationale sur l'état du mentorat : aperçu des résultats | par Véronique Church-Duplessis
- Le genre en mentorat : est-ce important ? | par Jennifer Petrela
- Le réseau mentorat : comment créer sa tribu de développement | par Youni Shabah
- Personnalité et mentorat : comment assurer le match parfait ? | par Julie Carignan
- Mentorat : instrumental et psychosocial | par Yvon Chouinard
- Le mentorat : pour faciliter l'insertion professionnelle | par Sandrika Luce-Schefftsik
- Le groupe de codéveloppement : une approche de formation continue pour des mentors qui soutiennent l'insertion et l'intégration socioprofessionnelles de personnes immigrantes | par Jacques Lavigne et Nathalie Lafranchise
- L'avènement d'un mentorat repensé pour le transfert des connaissances | par Bruno Rousseau
- Le mentorat comme mode d'apprentissage | par Yvon Chouinard
- Dix raisons pour lesquelles des programmes de mentorat ne fonctionnent pas bien ou pas du tout | par Yvon Chouinard



TROUSSE MENTORALE 2020

- La pertinence du mentorat en 2020 | par Renée Houde
- L'effet multiplicateur du mentorat de groupe | par Guillaume Forget
- Créer une culture d'apprentissage organisationnel par le mentorat : un défi relevé par Desjardins | par Alain Garceau
- Le mentorat pour accélérer l'accession des femmes à la profession d'ingénieure : l'Ordre des ingénieurs du Québec y croit | par Kathy Baig
- Comment mentorer des entrepreneurs : ce que les 20 ans d'expérience de Réseau M peuvent nous enseigner | par Pierre Duhamel et Nancy Grégoire
- La pratique rigoureuse du mentorat des jeunes : l'expérience éloquent de Grands Frères Grandes Sœurs du Grand Montréal | par Maxime Bergeron Laurencelle
- Un modèle général d'implantation et de gestion d'un programme de mentorat | par Yvon Chouinard (avec Christine Cuerrier)
- Un modèle de convention de mentorat | par Yvon Chouinard
- La technologie au service du mentorat | par Catherine Légaré
- L'art et la science d'un jumelage réussi | par Jennifer Petrela
- La motivation des mentors : un défi pour les coordonnateurs de programmes de mentorat | par Yvon Chouinard
- Le dialogue au cœur du mentorat | par Marie-Ève Marchand
- La pratique réflexive au service de la relation mentorale | par Johanne Thibeault
- Mentorat : pour une relation mentorale fructueuse | par Yvon Chouinard



TROUSSE MENTORALE 2019*

- Connaissez-vous les origines du mentorat ?
- Le mentorat et les autres types d'accompagnement
- 11 bénéfices importants du mentorat pour les organisations
- AIDE-MÉMOIRE : 12 fonctions du mentor
- Les phases d'une relation mentorale
- Éthique, déontologie et mentorat
- Comment établir ses objectifs de mentorat ?
- 10 conseils pour être un bon mentoré
- Comment être un bon mentor ?
- Comment développer le projet pilote d'un programme de mentorat ?
- La coordination d'un programme de mentorat clé de son succès et de sa pérennité
- La préparation des mentors et des mentorés : essentielle !
- Évaluer son programme de mentorat : une tâche essentielle pour en assurer la pérennité

*Tous les textes de la Trousse mentorale 2019 ont été rédigés par Yvon Chouinard

Droits d'auteur

Les articles de *La Sentinelle mentorale 2026* ont tous été rédigés bénévolement par leurs auteurs/autrices à la demande de Mentorat Québec dans le but de fournir des documents de référence aux personnes intéressées par le mentorat et ses pratiques. Tout le contenu de *La Sentinelle mentorale 2026* est toutefois protégé par la Loi sur le droit d'auteur.

Les divers contenus du site Internet de Mentorat Québec peuvent être reproduits, téléchargés et distribués ou autrement diffusés ou utilisés, comme définis dans la licence signée entre Mentorat Québec et l'auteur\autrice, sans frais ou autre permission de Mentorat Québec pour une utilisation personnelle, dans un but non commercial, aux fins de mieux faire connaître le mentorat ou promouvoir les bonnes pratiques. Dans de tels cas, Mentorat Québec demande que les utilisateurs /utilisatrices le fassent avec soin en s'assurant de l'exactitude des documents reproduits ou transmis et que leur source soit clairement indiquée.

Les articles ou documents téléchargés doivent être utilisés dans leur intégralité, y compris les notes biographiques, tableaux, références et bibliographies, même si de tels contenus sont proposés dans un contexte visuel différent.

Il est toutefois possible de reproduire de courts extraits des divers articles en les accompagnant d'une référence appropriée. Pour les citations, notes et références, Mentorat Québec suggère d'utiliser le format défini par American Psychology Association (APA) ou par toute autre organisation reconnue à l'égard des normes pour les références et les citations. Voir les informations à ce sujet sur le site suivant : <https://bib.umontreal.ca/citer/styles-bibliographiques/apa?tab=5248895>

L'utilisation commerciale des articles de *La Sentinelle mentorale* et de tout contenu n'est pas autorisée. L'utilisation commerciale s'entend de la publication ou de la diffusion des contenus publiés dans *La Sentinelle mentorale 2026* pour des fins de vente, peu importe la forme qu'elle peut prendre ou le mode de rétribution utilisé, ce qui comprend par exemple, mais sans y être limité, leur inclusion dans des ouvrages édités, des revues, des magazines ou tout mode de distribution numérique. Dans un tel cas ou dans les cas qui ne sont pas clairement couverts par cette politique, il sera nécessaire de demander l'autorisation préalable directement à Mentorat Québec afin de connaître les conditions d'une telle utilisation des contenus dans le but de protéger les droits des auteurs /autrices.

Pour toute information au sujet de la propriété intellectuelle des divers contenus de Mentorat Québec, nous vous invitons à communiquer avec Mentorat Québec à l'adresse suivante : info@mentoratquebec.org.



Depuis 2002, Mentorat Québec poursuit sa mission de favoriser et promouvoir la culture mentorale au Québec en étant une source de référence générale pour les organisations et les individus ainsi qu'en contribuant à l'avancement des connaissances sur le mentorat.



Devenez membre de Mentorat Québec et joignez-vous au grand mouvement mentorale de solidarité, de transmission et de bienveillance dans notre société.

www.mentoratquebec.org

