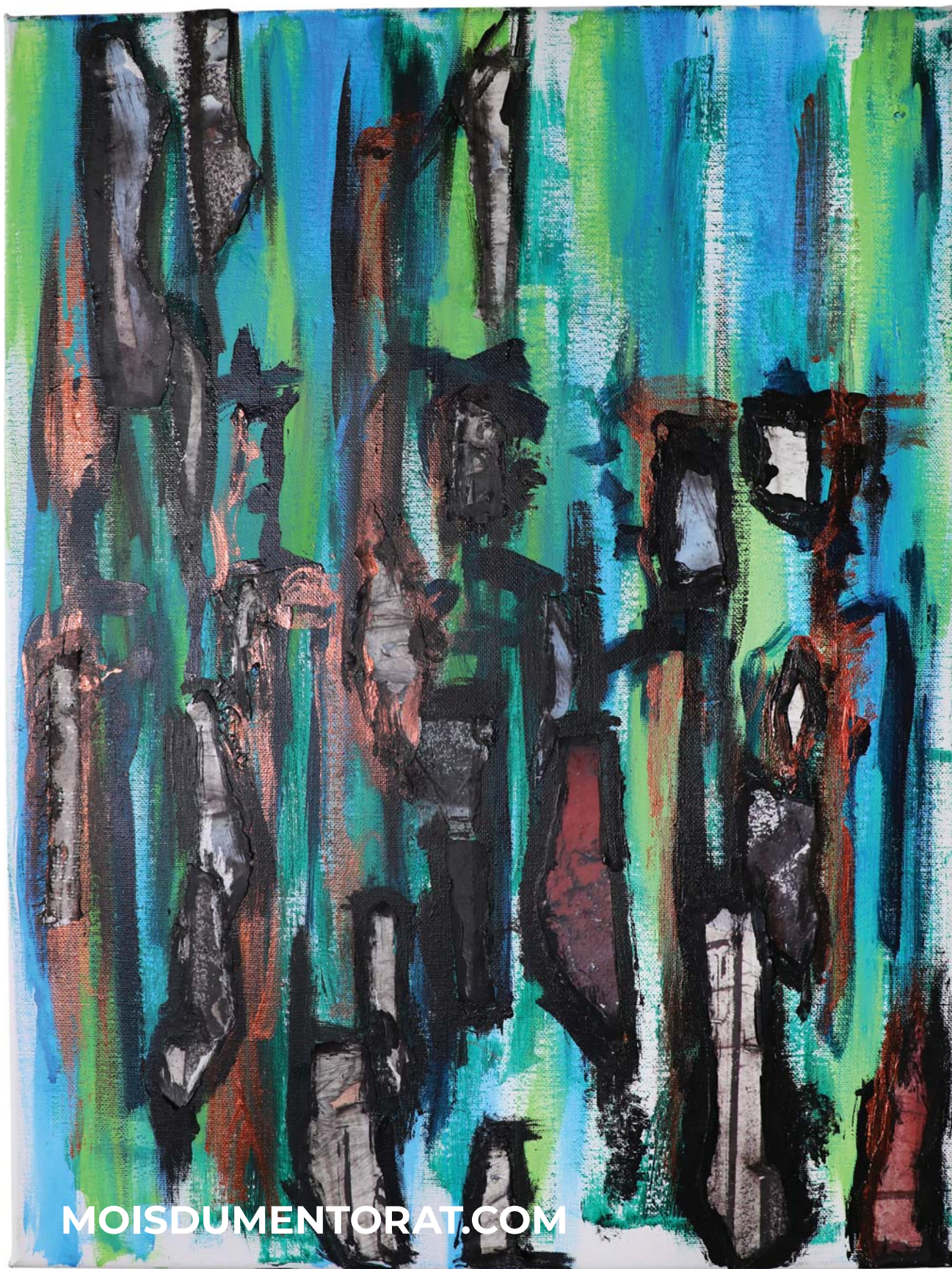




5^e édition

TROUSSE MENTORALE 2023

Comité éditorial de la Trousse mentorale 2023

Yvon Chouinard, rédacteur en chef
Jennifer Petrela
Nathalie Picard
Youni Shabah

Design et mise en page

Svetlana Kartashyan

Révision des textes

Hélène Baril

Impression

Beam Communications

Conseil d'administration de Mentorat Québec 2022-2023

Julie Martineau, présidente
Marianne Lefebvre, présidente sortante
Youni Shabah, vice-présidente
Marie-Ève Roberge, CPA, CMA, trésorière
Geneviève Bolduc, secrétaire

Administrateurs et administratrices

Laurent Bour
Valérie Danger
Joël Nawej Karl Itaj
Christian Rabbat
Cassie Rhéaume
Bruno Rousseau
Carole St-Pierre

Photographie des œuvres de Marven Clerveau

Clayton Grunberg

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Janvier 2023, Montréal, Québec

Mois du mentorat 2023

Comité de pilotage

Valérie Danger, responsable
Yvon Chouinard
Marianne Lefebvre
Julie Martineau
Cassie Rhéaume
Marie-Ève Roberge
Youni Shabah

Fournisseurs

Communications : Bête féroce
Soutien administratif : L'Associé
Site web : Eklore Marketing
Audio-visuel (webinaires) : Piédestal Productions

Membre honoraire de Mentorat Québec

Madame Renée Houde, Ph. D.

Pour joindre Mentorat Québec

info@mentoratquebec.org

La Trousse mentorale 2023 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

Marven Clerveau, À la recherche (2022)

Acrylique, collage de papier sur toile (16 x 20 po.)

L'œuvre reproduite en page couverture ainsi que les autres qui illustrent les différentes sections de la Trousse mentorale 2023 sont des œuvres originales spécialement réalisées pour cette 5^e édition, par Marven Clerveau.

Artiste multidisciplinaire montréalais d'origine haïtienne, Marven Clerveau, 27 ans, compose avec une dysphasie et une scoliose depuis sa naissance. Il exprime sa différence et la valorise dans le dessin, la bande dessinée et la peinture.

Même s'il dessinait depuis son enfance, c'est en 2014 que son expression artistique prend forme et qu'il développe son identité visuelle. Il reçoit alors du mentorat par l'intermédiaire de Diversité Artistique Montréal (DAM) qui épaula des artistes immigrant·e·s dans le développement de leur carrière.

Il a participé à de nombreuses expositions depuis ce temps. Il a aussi publié deux bandes dessinées : *Dragonlier : le monde intérieur* (2019) et *Dragonlier : Le pouvoir incontrôlable de Senjuro* (2022) aux Éditions Mots Roses. Boursier du Conseil des arts et des lettres du Québec pour un projet artistique consistant en une série de 21 toiles représentant des figures marquantes de l'histoire du rap québécois, le résultat fut présenté lors d'une exposition au Centre Phi entre février et mars 2022.

<https://clerveau1.wixsite.com/marven>
<https://www.facebook.com/marvclerv/>
<https://www.instagram.com/marvenclerveau/>
<https://youtu.be/sQ7Npcdiy7Y>

Blogue : Visions Hip-Hop Qc – Une immersion dans l'univers artistique de Marven Clerveau (visionshiphopqc.com) (outlook.com)



Photographie : Marvin Berlus

« Je pense que c'est le propre de l'artiste de se questionner afin de savoir dans quel domaine de l'art il peut créer en faisant appel à ses forces. C'est ce que j'ai voulu exprimer dans cette toile que j'ai nommée "À la recherche". »

Par exemple, je trouve que je me réalise comme artiste en arts visuels quand je produis une peinture en direct dans une soirée ou quand je suis dans l'univers de création de mangas. Mais, je suppose que comme être humain, notre recherche pour se réaliser ne se termine jamais. »

MERCI À NOS PARTENAIRES DU MOIS DU MENTORAT 2023

PARTENAIRES OR



PARTENAIRES ARGENT



AMIS DU MENTORAT



TABLE DES MATIÈRES

1	Présentation de Marven Clerveau, artiste
2	Les partenaires du Mois du mentorat 2023
4	INTRODUCTION / Naviguer dans l'univers du mentorat / Julie Martineau, Présidente de Mentorat Québec
5	LES AMBASSADEURS ET AMBASSADRICES DU MOIS DU MENTORAT 2023
11	PRÉFACE / Être mentor de l'univers / Fabrice Vil, Fondateur de Pour 3 Points
	LE MENTORAT – UN UNIVERS DE POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT
14	Le mentorat comme outil pour favoriser la persévérance scolaire / Catherine Légaré, Ph. D.
17	Une démarche collective d'implantation d'un programme de mentorat pour l'inclusion et la diversité / Jennifer Petrela, experte en mentorat
22	Comment réussir la transition de mentoré à mentor / Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow
	REGARDS CROISÉS SUR LE MENTORAT
31	Le mentorat réduit-il le doute de l'entrepreneur.e? / Étienne St-Jean, Ph.D., Amélie Jacquemin, Ph.D., Belgique
35	Le développement du leadership par le mentorat / Louise Champoux-Paillé, Fellow Adm. A.
38	L'ange investisseur et son entrepreneur : une relation de mentorat? / Michel Lozeau, IAS. A
	AU CŒUR DE LA RELATION MENTORALE
42	Le savoir-devenir : une dynamique essentielle au cœur de la relation mentorale / Gisèle Szczyglak, docteure en philosophie politique, France
45	Les mentorés ne sont pas les seuls à profiter du mentorat! / Mostafa Ayoobzadeh, Ph. D
50	La pleine conscience au service du mentorat / Carl Lemieux, psychologue
54	Les difficultés désirables en mentorat pour favoriser les apprentissages de la personne mentorée / Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow
	EXPLORATIONS DES PRATIQUES MENTORALES
63	Dans quelle mesure un programme de mentorat doit-il être formel? / David Clutterbuck, Ph.D., Angleterre
69	La discipline inspirante d'une coordonnatrice de programme de mentorat / Nathalie Picard
72	Comment bien conclure une relation mentorale / Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow
80	STATISTIQUES SUR LE MENTORAT
90	OUTILS DE MENTORAT
	1. STYLES DE MENTORAT – Un exercice de réflexion pour les mentors et les mentores en pratique active
	2. Formulaire de candidature du mentor ou de la mentore
	3. Formulaire de candidature du mentoré ou de la mentorée
105	Liste des articles publiés dans les éditions précédentes de la Trousse mentorale : 2019-2022
108	Reproduction et droits d'auteur

INTRODUCTION

Naviguer dans l'univers du mentorat

Si vous m'aviez dit un jour que j'aurais accompagné, comme cheffe de bord, près d'une vingtaine d'équipages sur différents voiliers sur notre magnifique fleuve Saint-Laurent à l'été 2022, je ne vous aurais pas crus. Si vous m'aviez dit également que je pouvais utiliser les leviers du mentorat pour faire progresser les équipages et que les enseignements tirés — peu importe notre rôle à bord — pouvaient ensuite être appliqués à nos milieux professionnels et nos communautés, je ne vous aurais pas crus non plus. C'est pourtant ce que nous avons vécu et j'en suis encore transportée...

Car, c'est aussi ça le mentorat lorsqu'on agit comme mentore : aller à la rencontre de l'autre afin de lui apporter son aide de manière volontaire et gratuite, pour répondre à ses besoins en fonction d'objectifs liés à son développement professionnel ou personnel. Cela donne lieu à une relation de soutien dans laquelle la mentore ou le mentor utilise son expertise et son expérience pour favoriser l'acquisition de compétences chez la personne mentorée et lui faire vivre de nouveaux apprentissages.

Or, pour que la relation mentorale fonctionne, il faut établir un climat de confiance — cela va de soi — mais également faire preuve d'ouverture, de créativité et d'esprit d'équipe. Il faut accepter de se laisser porter par une expérience qui nous sort souvent des sentiers battus, qui nous met en déséquilibre, pour mieux nous repositionner, apprendre et évoluer. Lorsqu'on arrive à le faire dans un contexte différent de celui auquel on est habitué — qu'on agisse à titre de mentor.e ou mentoré.e — on arrive à vivre une expérience encore plus riche. Chaque fois, c'est un peu comme s'offrir une nouvelle expérience de navigation, n'est-ce pas?

C'est d'ailleurs ce que Mentorat Québec vous propose avec la cinquième édition de cette trousse mentorale publiée dans le cadre du Mois du mentorat 2023. En effet, nous vous invitons à faire un voyage au cœur du mentorat en suivant les pistes tracées par les auteurs et les autrices qui ont accepté de monter à bord avec nous, pour enrichir la pratique du mentorat avec des contenus originaux et pratiques.



Plus que jamais, les organisations comprennent l'importance d'accompagner leurs collaboratrices et collaborateurs face aux défis inégalés des nouvelles réalités sociales et économiques. À Mentorat Québec, nous voulons outiller le mieux possible toutes les personnes qui font appel au mentorat pour naviguer dans cet univers qui peut aussi receler des trésors d'humanité.

Mille mercis à nos ambassadrices et ambassadeurs du Mois du mentorat qui nous montrent la voie à suivre ainsi qu'à nos partenaires financiers qui ont généreusement accepté de faire le voyage avec nous.

Larguons les amarres! Ajustons nos voiles au gré des vents et des marées, et menons encore plus et mieux à bon port les personnes qui nous sont chères.

Je vous souhaite de fabuleuses découvertes tout au long du Mois du mentorat 2023.

Julie Martineau
Présidente — Mentorat Québec



AMBASSADEURS ET AMBASSADRICES DU MOIS DU MENTORAT 2023

À Mentorat Québec nous sommes fiers et heureux de vous présenter nos ambassadrices et ambassadeurs du Mois du mentorat 2023.

Issues de milieux différents, ces personnes incarnent chacune à sa manière l'esprit du mentorat qui repose sur l'ouverture à l'autre, le soutien, le partage, le dialogue bienveillant et la générosité.

Nous les remercions profondément d'avoir accepté de remplir ce rôle afin d'inspirer les gens de cœur à suivre leur exemple.

Nous vous invitons à lire leurs messages dans les pages qui suivent, en souhaitant qu'ils vous donnent le goût de faire connaître les bienfaits du mentorat dans votre milieu.



LOUISE CHAMPOUX-PAILLÉ, C.A., C.Q., F. ADM.A., MBA, ASC

Co-directrice du Centre Lorenzetti
École de gestion John Molson – Université Concordia
Mentore

Le mentorat : l'allumeur de réverbères

L'un des passages du livre *Le Petit Prince* d'Antoine de Saint-Exupéry qui m'a le plus touchée est celui de l'allumeur de réverbères, cet homme qui habitait une minuscule planète juste assez grande pour loger un réverbère et un allumeur de réverbères. Le comparant aux autres habitants de planètes qu'il avait préalablement visitées dans son périple autour du monde, le Petit Prince respectait l'effort fourni par cette grande personne qui s'occupait d'autre chose que d'elle-même. Le Petit Prince décrivait ainsi son travail : « Quand il allume son réverbère, c'est comme s'il faisait naître une étoile de plus, ou une fleur ».

Pour moi, un engagement mentorat est de cette nature. Il contribue à révéler le plein potentiel de la personne mentorée, que ce soit dans sa vie professionnelle ou personnelle, en sachant lui poser les bonnes questions et en lui faisant confiance pour qu'elle trouve sa propre voie. C'est un engagement qui anime ma vie depuis plus de quarante ans et qui lui donne un sens.



VÉRONIQUE CHURCH-DUPLESSIS, PH.D

Directrice de la recherche et de l'évaluation
Mentor Canada

Pour moi, le mentorat c'est avoir une personne sur qui on peut compter. C'est accompagner les jeunes pour leur permettre d'explorer des possibilités ainsi que les soutenir pour les aider à atteindre leurs objectifs personnels, académiques ou professionnels. Le mentorat c'est aussi un outil important pour soutenir la diversité et la cohésion sociale en favorisant le sentiment d'appartenance et en combattant l'isolement, particulièrement chez les jeunes qui font face à la marginalisation. Le mentorat n'est pas seulement une stratégie pour favoriser le développement des jeunes. C'est aussi une stratégie cruciale pour promouvoir des communautés florissantes.

En tant que chercheuse, je tente de mieux comprendre comment éliminer les obstacles qui empêchent les jeunes d'avoir accès au mentorat. Je tente aussi de trouver les pratiques qui contribuent à la création de relations mentorales de qualité. Ultimement, mon but, et celui de Mentor Canada, est de permettre à un plus grand nombre de jeunes de pouvoir compter sur cette importante forme de soutien, que ce soit de façon formelle au sein d'un programme de mentorat ou de façon informelle auprès de personnes bienveillantes dans leur entourage.



DIANE DÉRY

Administratrice de sociétés
Administratrice de la Fondation de l'entrepreneurship
Mentore – Réseau Mentorat

Mon parcours professionnel a été jalonné de personnes formidables qui m'ont permis de donner le meilleur de moi-même. Quelques-unes d'entre elles ont eu un impact déterminant dans des moments-clés me permettant d'apprendre et de grandir. Je ne savais pas alors qu'il s'agissait de mentors généreux et bienveillants!

Aujourd'hui, c'est moi qui tente d'apporter mon écoute et mon expérience à des entrepreneurs pour qu'ils progressent et se développent en étant mentore pour le Réseau Mentorat.

Pour moi, le mentorat c'est l'accompagnement sans jugement et au rythme du mentoré. Ma plus grande satisfaction est de contribuer à des discussions et réflexions riches et porteuses en ayant le sentiment d'être utile.

Le mentorat est aussi gage de réussite et de prospérité dans la société et plus que jamais il permet de retenir nos employés-clés.



MAXIME DUFOUR-LAPOINTE

Olympienne
Mentore – Jeux olympiques de Pékin 2022
Étudiante en médecine – Université de Montréal

Le mentorat a pris une belle place dans ma vie tant dans ma quête vers les jeux olympiques que dans mon parcours en médecine. Grâce à d'enrichissantes discussions avec plusieurs personnes, j'ai pu être mieux éclairée dans mon cheminement. Maintenant, j'ai également la chance d'être à mon tour en position de partager mes expériences avec d'autres.

À mes yeux, la beauté du rôle de mentore réside vraiment dans le partage du vécu en toute vulnérabilité et humilité. Je considère également que le mentorat est plus large et plus subtil qu'il ne le paraît. D'une certaine manière, on le retrouve dans toutes les relations interpersonnelles : parents-enfants, professeurs-étudiants, entraîneurs-athlètes, etc.

Dans cette optique, nous pouvons tous avoir un impact positif sur nos pairs. Il s'agit d'un rôle inestimable et enrichissant que nous avons tous le pouvoir d'explorer. Je crois fondamentalement que le mentorat est intrinsèquement lié à la notion d'apprentissage par le partage de l'expérience humaine et que nous pouvons tous bénéficier des connaissances d'autrui.



PRÉVOST JANTCHOU, M.D., M.P.H., PH.D., M.B.A

Médecin gastroentérologue pédiatre - Clinicien et chercheur
Professeur agrégé, Université de Montréal
Président fondateur de la Fondation INSPIRE
Mentor

Le romancier français, Jean-Pierre Claris de Florian, a écrit : « ... pour être heureux vivons cachés. »

Je m'inscris contre cette maxime car j'aime me rendre visible pour éclairer les jeunes, tel un phare, afin de les accompagner dans leur parcours de vie. Nous avons, en effet, ce pouvoir de leur permettre de développer leur plein potentiel.

C'est dans cette dynamique que j'ai initié et créé la fondation INSPIRE en 2020 pour accompagner les jeunes afro-descendants vivant au Canada. Beaucoup parmi eux n'ont pas de modèles de réussite dans leur entourage.

Nos activités comportent un volet important de mentorat surtout dans cette période charnière que représente l'adolescence et l'entrée dans la vie adulte. Le mentorat est ainsi un levier essentiel pour ces jeunes qui trouveront dans ces ressources un tremplin pour leur propre réussite.

INSPIRER et ACCOMPAGNER sur le chemin de la réussite.



VALÉRIE LAVOIE

Présidente et cheffe de l'exploitation, Desjardins Groupe d'assurances générales
Mentore

Le mentorat est une porte ouverte sur de nouvelles perspectives, des échanges enrichissants et la transmission d'expérience. C'est la mise en relation d'humains qui veulent à la fois partager et apprendre. Son importance est d'autant plus grande dans nos environnements professionnels en constante évolution.

En 28 ans chez Desjardins, j'ai eu l'occasion d'être mentorée, puis d'être mentore. Chaque fois, j'en suis sortie grandie. Je suis donc très fière de l'essor du programme de mentorat Desjardins en place depuis 2019.

Ce programme prend racine dans les valeurs coopératives du Mouvement Desjardins et contribue au développement de compétences transversales qui soutiennent la culture et les ambitions de l'organisation. Le bassin de mentor·e·s virtuellement accessible par une plateforme de jumelage et son approche moderne répondent à l'engouement des mentoré·e·s tout en favorisant leur autonomie.



DR FRANCIS LIVERNOCHE

Pédiatre général

Adjoint – Faculté de médecine et des sciences de la santé, Université de Sherbrooke

Co-auteur avec le Dr Gilles Julien du livre *Le mentor et le jeune pédiatre* (Éditions Stanké)

Mentor

Il y a des rencontres qui marquent une vie.

C'est certainement au Dr Gilles Julien que je dois d'être devenu pédiatre. S'il a été à l'origine de ma vocation pour la médecine, il a su demeurer au fil de années ma principale source d'inspiration. Un guide, un sage, un mentor.

D'abord plein d'admiration, l'élève apprend du maître et finit par en apprendre sur le maître. À son tour, ce dernier reconnaît en son cadet une motivation, une vivacité qui renouvelle ses propres convictions. L'échange s'opère dans les deux sens, il est fertile, il est puissant. De cette reconnaissance mutuelle, une complicité d'esprit prend forme. Elle peut mener à de grandes réalisations, mais surtout à un sentiment profond et partagé; le respect.

Il reste encore bien des choses que même les livres les plus savants ne peuvent nous apprendre. La transmission du savoir-être et des qualités humaines doit nécessairement passer par le vecteur humain.

En hommage aux mentors qui m'ont tant apporté, j'espère désormais inspirer pareillement la nouvelle génération de médecins. C'est à cette expérience riche de partage et de sens que je vous convie, afin qu'à notre tour nous marquions des vies.



MANON POIRIER

Directrice générale – Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Tout au long de mon parcours, j'ai eu la chance de compter sur l'écoute et les conseils de gens bienveillants que j'ai croisés. Maintenant, j'ai moi aussi la chance de redonner en m'impliquant à titre de mentore. Ceci me permet de contribuer directement au développement d'individus et m'énergise. Je suis d'avis que nos succès et apprentissages n'ont de sens que s'ils sont utiles à d'autres.

Je suis d'ailleurs très fière de la mise sur pied de la bourse Mentorat de la Fondation CRHA rendue possible grâce à de généreux mentors CRHA | CRIA. Chaque année, ce sont plus d'une dizaine d'étudiants en ressources humaines (RH) et en relations industrielles (RI) en voie de terminer leur parcours scolaire qui bénéficient d'un accompagnement de ces professionnel·le·s engagé·e·s afin de faciliter leur intégration à la profession et au monde du travail.

Alors que la pandémie et les écrans nous ont éloignés ces dernières années, le mentorat qui favorise la connexion humaine et l'entraide est une pratique qui n'aura jamais été aussi pertinente.



FRANCINE RUEL

Comédienne, auteure, animatrice, enseignante
Mentore

Lorsque les fées se sont penchées sur mon berceau, je crois qu'elles étaient en rupture de stock de certains éléments qui m'auraient, semble-t-il, été très utiles. J'aurais aimé recevoir une chevelure abondante, de longues jambes et un cou élancé. Vanité, quoi! À la place j'ai reçu de leur part un cadeau précieux : la curiosité. Présent, à la limite empoisonné, puisque cette qualité est sans fin et mène partout.

Aujourd'hui j'ai les cheveux blancs et cette capacité à m'émerveiller, à me tourner vers les apprentissages qui changent une vie, à m'ouvrir aux autres est toujours présente et le restera jusqu'à mon dernier souffle. Dans ma vie, il y a d'abord eu une mère qui m'a toujours incitée « à essayer » quitte à me tromper. Par la suite, il y a eu des mains tendues pour m'aider à cheminer, des accompagnements bienveillants, du soutien, des encouragements. De cette manière, j'ai pu avancer et arriver là où je suis aujourd'hui.

Je me suis toujours fait la promesse de ne jamais être une mémé, mais plutôt d'agir comme une PP. Une Passeuse de Passion. C'est à mon tour de tendre la main, d'accompagner, de soutenir, d'encourager, de susciter la curiosité. Ensemble, on y arrive tellement mieux!



ALISHA WISSANJI, PH. D.

Fondatrice et directrice générale de la Fondation W. et fondatrice du programme l'École des Grands

Pour moi, le mentorat consiste à faire preuve de générosité en temps et en connaissance de manière engagée envers des individus pour les faire cheminer et leur permettre de se réaliser.

Mon parcours a été parsemé de mentors qui ont agi comme modèles positifs. Plusieurs de ces relations se sont transformées en amitié. Elles sont devenues pérennes. Ces relations plus profondes de mentorat ne sont plus unidirectionnelles, elles sont gagnant-gagnant.

Ma vision est de prévenir et réduire la pauvreté par l'éducation. Ma mission est de contribuer à l'égalité des chances et de permettre un réel accès à la réussite éducative des populations vulnérables. Cette mission s'articule par le programme phare de la Fondation W. qui est un programme de mentorat innovateur appelé l'École des Grands.

À l'École des Grands, des élèves du primaire issus des milieux les plus défavorisés du Québec sont mentorés par des collégiens et collégiennes bénévoles. Ces mentor·e·s deviennent rapidement des grands frères et des grandes sœurs pour les élèves du primaire. Tous les samedis matin de l'année scolaire, au cégep du quartier, les mentor·e·s accompagnent les élèves dans leurs devoirs et leçons de français et les mathématiques en plus de les introduire à la science et à la programmation informatique. Les élèves améliorent significativement leurs notes aux bulletins et le programme contribue à soutenir la réussite éducative des mentor·e·s. La relation de mentorat, c'est gagnant-gagnant!

PRÉFACE

Être mentor de l'univers

Fabrice Vil¹, Fondateur de Pour 3 Points

Personne n'est personne sans personne

Ce jeu de mots m'habite depuis quelques jours. Il reconnaît que la notion de *self-made man* ou de *self-made woman*, qui attribue la réussite professionnelle ou personnelle d'un individu strictement à son propre mérite, constitue une délation.

Personne n'atteint son idéal sans l'influence d'autres personnes qui marqueront sa trajectoire.

Bien sûr, si vous vous intéressez à la Trousse mentorale, vous êtes sans aucun doute déjà convaincu·e de ce point de vue. Examinons donc la question davantage.

La notion de personne séparée des autres constitue aussi une délation parce nous sommes des êtres interdépendants. Le mot *Ubuntu* issu des langues bantoues d'Afrique centrale, orientale et australe, qui signifie essentiellement « je suis parce que tu es », soutient ce principe.

Les humains sont interdépendants

C'est aussi ce qu'enseignait feu Thich Nhat Hanh, le moine bouddhiste qui a défini le mot « inter-être ». Selon lui, même une feuille de papier est interdépendante de tout l'univers :

« Supposez que nous renvoyions sa lumière au soleil. Pensez-vous que l'existence de cette feuille de papier soit alors possible? Non, sans la lumière du soleil, rien ne peut exister. Si nous retournions le bûcheron à sa mère, nous n'aurions pas non plus de papier. Le fait est que cette feuille est uniquement constituée d'éléments "non-papier", et que, si nous retournions ces éléments "non-papier" à leurs sources respectives, il n'y aurait alors plus de papier du tout. Sans ces éléments "non-papier", tels que l'esprit, le bûcheron, la lumière du soleil, etc., il n'y a pas de papier. Aussi fine que soit cette feuille, elle contient en elle-même tout l'univers. »



Photo : Alain Wong

¹ **Fabrice Vil** est fondateur et directeur général de Pour 3 points (<https://pour3points.ca>), un organisme qui transforme les coaches sportifs en coaches de vie auprès de jeunes athlètes en milieux défavorisés. Il est coach certifié en développement intégral, avocat et ancien entraîneur de basket-ball. Animé par l'égalité des chances, il prend régulièrement parole au sujet d'enjeux qui concernent cet idéal, notamment comme conférencier et facilitateur d'ateliers en entreprise.

Fabrice est l'un des instigateurs du documentaire *Briser le code*, qui traite d'enjeux de racisme vécus par les personnes racisées et autochtones au Québec, et est l'un des coauteurs des ouvrages *11 brefs essais contre le racisme – Pour une lutte systémique*, *La révolution Z : comment les jeunes transformeront le Québec* et *Lâchez pas les gars* au sujet de la persévérance scolaire des garçons.

Fabrice est membre de l'Ordre de l'Excellence en éducation du Québec et Fellow Ashoka, un organisme regroupant une communauté mondiale d'entrepreneurs sociaux reconnus pour l'impact social de leur innovation.

Il en va de même pour les humains, qui, dans l'absolu, font un avec l'ensemble des êtres, incluant leurs ancêtres et leurs descendants. C'est dans ce contexte peut-être très abstrait, mais non moins vrai, que s'inscrivent le mentorat et toute autre forme d'accompagnement. À quoi ressemble un accompagnement qui tend à reconnaître notre interdépendance?

Il existe bien sûr des distinctions entre le mentorat et d'autres relations telles que le coaching, la thérapie ou l'enseignement. Toutefois, puisque je m'intéresse ici à toute relation impliquant une transmission de savoir, de savoir-faire ou de savoir-être, ces distinctions ne sont pas utiles aux fins de mon propos d'application générale.

La part de l'autre dans nos vies

Je me suis intéressé consciemment au rôle d'influence d'une personne envers une autre lorsque j'ai commencé à jouer au basket-ball à l'âge de onze ans. J'ai alors remarqué, tout au long de mon secondaire, comment mes coachs, selon leur manière d'être et de faire, avaient une influence plus ou moins positive sur mon développement sportif et humain. Devenu moi-même coach à l'âge de seize ans, puis moniteur de camp de vacances, j'ai, par le biais de nombre d'essais et erreurs, découvert les effets de mes attitudes et comportements.

Fondation de Pour 3 Points

Puis interpellé par le potentiel du coaching au service d'une société plus juste, j'ai fondé, en 2011, l'organisme Pour 3 Points qui forme les coachs sportifs de telle manière qu'ils et elles jouent aussi un rôle de coach de vie auprès des jeunes provenant de milieux défavorisés. Mes collègues et moi portons la croyance qu'en étant bien formés, les coachs peuvent soutenir les jeunes dans le développement des habiletés requises pour réussir à l'école et dans la vie.

C'est en développant et améliorant continuellement nos programmes de formation de coachs en collaboration avec une équipe multidisciplinaire incluant des chercheurs universitaires de l'Université McGill et de l'UQAM que j'ai pu mettre des mots sur mon intuition : du bon coaching, ça dépasse largement l'enseignement d'habiletés physiques, de techniques et tactiques sportives. Au-delà de cette dimension décrite dans la littérature comme étant « professionnelle », du bon coaching implique aussi de tenir compte de dimensions personnelles, interpersonnelles et environnementales.

En d'autres termes, dans l'accompagnement que j'offre, je me demande :

- Quelle est la qualité de ma conscience?
- Suis-je conscient de ce qui m'habite personnellement au niveau de mes croyances, mes valeurs, mes biais, mes intentions?
- Suis-je présent et attentif à ce que vit la personne que j'accompagne dans l'instant présent?
- Suis-je conscient des différents contextes environnementaux qui m'influencent moi, l'autre, la relation?

Probablement pas totalement, mais l'attention n'est pas une obligation de résultat. C'est un processus.

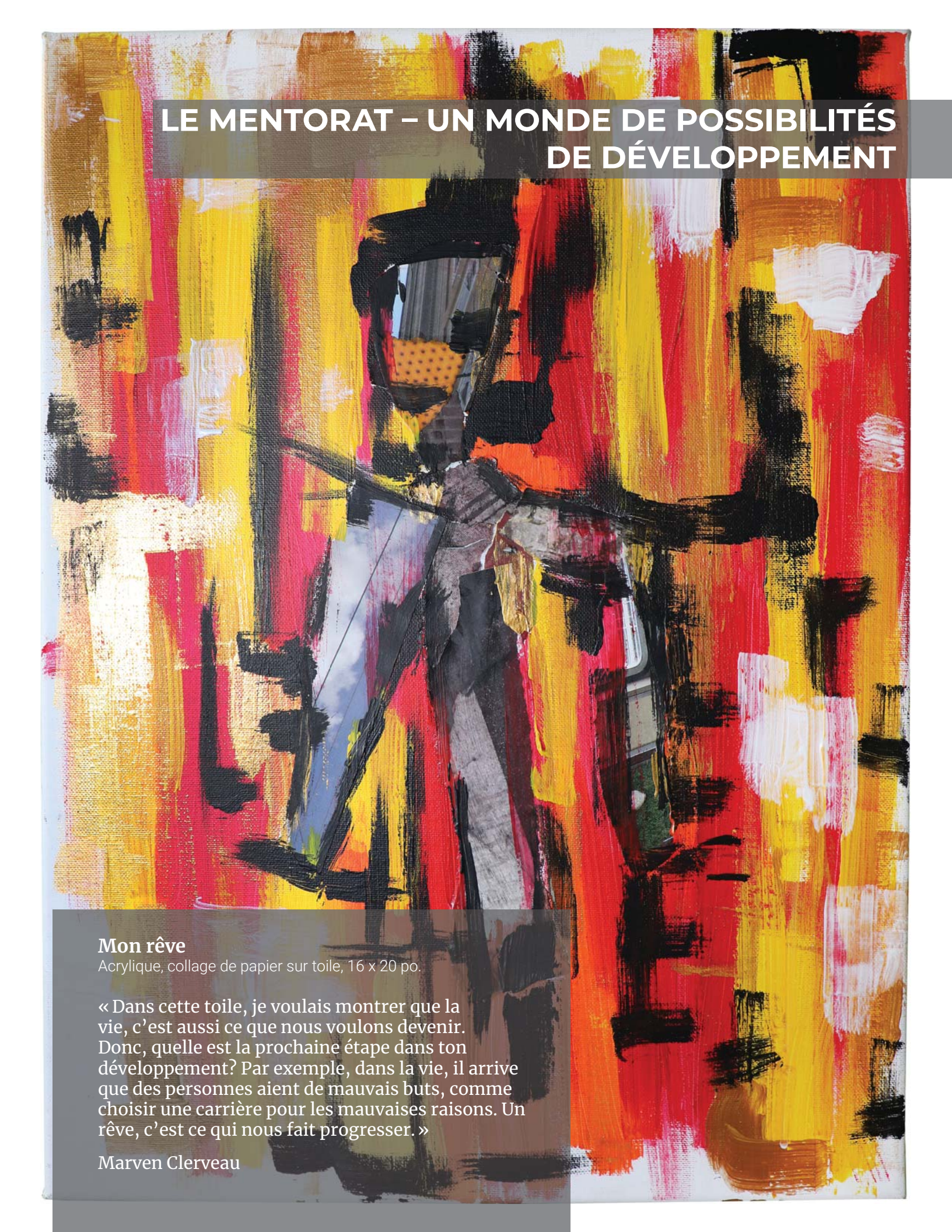
L'accompagnement : un acte sacré

Quand on accompagne une personne, l'univers entier est important, mais loin de moi l'idée de suggérer qu'il faille s'empresse de tout savoir absolument, ce qui est de toute façon impossible. Dans le contexte de Pour 3 Points, j'ai plutôt découvert que la fonction de coach repose sur le principe d'être « coachable » et de s'engager dans la pratique de continuellement s'ouvrir à l'inconnu. De continuellement se questionner, avec curiosité, sur la dynamique présente dans l'instant présent.

Par ces pratiques, je réalise souvent qu'en accompagnant des personnes, je n'agis pas tout à fait à leur service, mais je cherche plutôt, inconsciemment, à imposer mes propres besoins et idées. Des constats inconfortables qui ne me sont pas exclusifs. Que le coach ou le mentor qui n'a jamais péché de la même manière me jette la première pierre!

L'accompagnement d'un autre humain est un acte sacré d'une complexité sans bornes. Je lève mon chapeau à toute personne qui s'y engage avec humilité et dévouement, en sachant que rendre honneur à la fonction nécessite des apprentissages continus.

Justement, je salue donc la Trousse mentorale que vous consulterez en ces pages, en espérant que vous y trouviez des outils vous permettant d'embrasser pleinement notre interdépendance!



LE MENTORAT – UN MONDE DE POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT

Mon rêve

Acrylique, collage de papier sur toile, 16 x 20 po.

« Dans cette toile, je voulais montrer que la vie, c'est aussi ce que nous voulons devenir. Donc, quelle est la prochaine étape dans ton développement? Par exemple, dans la vie, il arrive que des personnes aient de mauvais buts, comme choisir une carrière pour les mauvaises raisons. Un rêve, c'est ce qui nous fait progresser. »

Marven Clerveau

Le mentorat comme outil pour favoriser la persévérance scolaire

Catherine Légaré, Ph. D., présidente fondatrice, ACADEMOS

« **Un jeune, un mentor.** » C'est l'une des initiatives phares lancées par le président français Emmanuel Macron, au printemps 2021 afin de favoriser la réussite scolaire des jeunes et les guider vers le marché du travail. La France s'est alors donné l'objectif de permettre à 100 000 jeunes de bénéficier de l'appui d'un mentor dès 2021, et de passer à 200 000, en 2022.

L'annonce a été saluée par plusieurs, et ce, des deux côtés de l'Atlantique. Au Québec, plusieurs observateurs ont eu envie de s'exclamer : « Enfin! » En effet, la France emboîtait ainsi le pas à un virage entrepris il y a déjà plus de 20 ans, chez nous, et qui est appelé à s'accélérer encore davantage dans les prochaines années.

Connecter les jeunes au marché du travail

En 1999, Academos voyait le jour, avec un objectif tout simple : aider les jeunes de 14 à 30 ans à trouver le métier de leurs rêves en les connectant avec la réalité du monde du travail. Parce que nous croyons profondément que l'important dans la vie, c'est de faire ce que l'on aime. Que de trouver un métier qui nous passionne et d'éprouver du plaisir au travail est le meilleur moyen d'avoir du succès et d'être heureux.

Academos a développé une offre de mentorat entièrement virtuelle sur une application web et mobile, où les conversations impliquant des utilisateurs d'âge mineur sont modérées afin d'assurer leur sécurité. Les jeunes accèdent à nos services de manière volontaire ou par le biais d'activités réalisées en milieu scolaire.



Nous valorisons l'autonomie des jeunes, qui choisissent eux-mêmes leur mentor·e et établissent le premier contact avec lui ou elle. Les mentor·e·s, de leur côté, sont des bénévoles provenant de la communauté. Ils peuvent ainsi devenir des modèles de rôles importants pour les jeunes.

Plusieurs partenaires publics et privés ont cru en notre mission. Depuis 2006, Academos est officiellement partenaire de la Stratégie d'action jeunesse du gouvernement du Québec. Nous collaborons aussi avec de nombreuses entreprises et acteurs du monde de l'éducation.

Au fil des ans, nous avons aidé plus de 215 000 jeunes à concrétiser leur projet professionnel grâce à l'implication de 5 000 mentor·e·s bénévoles passionné·e·s par leur métier. Au total, plus d'un million de messages ont été échangés entre eux sur nos plateformes. Et ce nombre ne cesse d'augmenter chaque année. Pourquoi? Parce que ça fonctionne.

Des bénéfices nombreux

Plusieurs études ont démontré la pertinence du mentorat pour outiller les jeunes dans leur transition vers l'autonomie, notamment en termes de persévérance scolaire, d'insertion professionnelle et d'entrepreneuriat. Le mentorat contribue au développement des compétences interpersonnelles, de l'identité professionnelle et de la confiance en soi. Il aide les jeunes à se construire un réseau professionnel, à briser l'isolement et, ultimement, augmente significativement leurs chances de réussir à l'école, d'obtenir un diplôme qualifiant et de s'intégrer au marché du travail.

Que ce soit par des sondages ou des collaborations avec des chercheurs universitaires, les jeunes d'Academos sont régulièrement sondés sur leur expérience de mentorat et toutes ces enquêtes pointent dans la même direction. Leur contact avec un mentor les aide entre autres à :

- Mieux se connaître (ex. : valeurs, intérêts personnels, etc.) (73 %);
- Être plus motivés à aller à l'école (67 %);
- Mieux connaître la formation requise pour réaliser leur projet professionnel (80 %);
- Avoir une vision précise de la profession qu'ils souhaitent exercer (70 %);
- Avoir une plus grande confiance en leur chance de succès professionnel (82 %).

La technologie au service de l'humain

Évidemment, l'offre d'Academos a passablement évolué depuis 20 ans, et ce, au même rythme que les technologies numériques. L'innovation fait partie de nos valeurs fondamentales. Nous souhaitons renouveler les pratiques en orientation scolaire et professionnelle en mettant la technologie au service de l'humain.

Aujourd'hui, Academos offre une application mobile gratuite, sécuritaire et adaptée aux nouvelles générations. En quelques clics, celle-ci permet aux jeunes d'entrer en communication avec des milliers de professionnel·le·s passionné·e·s par leur métier. Il leur suffit de se créer un profil et d'y entrer leurs intérêts personnels afin de découvrir des professions et, surtout, des mentors disponibles pour répondre à leurs questions à ce sujet.



De la théorie à la pratique

Plus largement, le mentorat répond à un besoin clairement exprimé par les jeunes. Dans le cadre de l'étude « La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail », dont les résultats ont été diffusés plus tôt en 2022, Academos a réalisé un vaste sondage auprès de 1268 jeunes âgés de 14 à 26 ans. Un constat en a émergé : les Z se sentent mal préparés pour à leur entrée sur le marché du travail.

À la question « Est-ce que l'école te prépare bien au marché du travail », une majorité (52 %) répondent par la négative. Lorsqu'on les questionne sur les raisons d'un tel constat, on découvre que :

- 27 % des jeunes de la génération Z estiment que les enseignements dispensés à l'école sont trop théoriques et aimeraient obtenir davantage d'aide pratique pour les accompagner vers le marché du travail;
- 23 % se sentent mal accompagnés dans leur démarche d'orientation;
- 17 % des répondants estiment que les cours offerts par l'école ne sont pas représentatifs de la réalité du marché du travail et ne leur permettent pas d'anticiper ce dernier de manière concrète.

Pandémie : redoubler d'efforts et de vigilance

La contribution des mentor·e·s est d'autant plus cruciale dans le contexte actuel de pandémie. Au Québec comme en France, les dynamiques démographiques font en sorte que nous faisons face à une pénurie de main-d'œuvre sans précédent. Les postes vacants s'accumulent dans tous les secteurs de l'économie. La qualité et la pérennité de nos services publics en sont même fragilisées. Plus que jamais, nous n'avons pas le luxe de nous passer d'un seul talent.

En parallèle, la pandémie de COVID-19 a profondément bouleversé la vie des jeunes. Leur motivation scolaire a été ébranlée. Plusieurs sont plus anxieux face à leur choix de carrière et inquiets quant à leur avenir professionnel. Les facteurs de risque pouvant mener au décrochage ont été décuplés.

Dans les circonstances, une mobilisation générale de la société semble nécessaire pour assurer la réussite du plus grand nombre. En 2021, Academos a sondé 4 200 étudiants âgés de 14 à 30 ans provenant de toutes les provinces

du Canada dans le cadre du rapport « Impact de la pandémie sur le choix de carrière des étudiants québécois et canadiens ».

Lorsqu'on a demandé aux jeunes ce qui pourrait les aider dans leur orientation en temps de pandémie, les réponses les plus populaires ont été : faire des activités pour les aider à déterminer leurs valeurs, leurs intérêts et leurs aptitudes (50 %), discuter en ligne avec des professionnels qui pratiquent un métier qui les intéresse (47 %), en discuter aussi avec leurs parents (42 %) et effectuer un stage ou une rencontre virtuelle avec un professionnel qui pratique un métier qui les intéresse (41 %).

Conclusion

En conclusion, l'implication de mentor·e·s crédibles et engagés peut faire toute la différence dans la vie d'un jeune. Parce qu'il n'y a rien de mieux qu'un humain pour parler à un autre humain. Pour lui transmettre ses passions, ses apprentissages et ses rêves.

À PROPOS DE L'AUTRICE

Catherine Légaré est cofondatrice et présidente d'Elo Mentorat, une entreprise qui offre des solutions technologiques, de la formation et de la consultation pour faciliter le mentorat en milieu de travail. Catherine Légaré a également fondé Academos en 1999, une plateforme de mentorat qui a aidé plus de 200 000 jeunes à s'orienter professionnellement. Elle détient un



Ph.D. en psychologie, a enseigné le design et la coordination de programmes de mentorat à l'Université du Québec à Montréal et donne régulièrement de la formation à des mentors et mentorés en contexte organisationnel. C'est une experte en mentorat reconnue au Canada.

Une démarche collective d'implantation d'un programme de mentorat pour l'inclusion et la diversité

Jennifer Petrela, experte en mentorat, Accélérateur mentorat

Dans le cadre d'une initiative de l'Accélérateur mentorat – un projet de Mentorat Québec, financé par le Secrétariat à la condition féminine du Québec – une petite cohorte d'entreprises a bénéficié d'un accompagnement collectif pour soutenir ces dernières dans la conception et l'implantation d'un programme de mentorat destiné à favoriser la diversité et l'inclusion dans leurs milieux respectifs.

Introduction

Lancé en 2019, grâce à l'appui financier du Secrétariat de la condition féminine, Mentorat Québec a créé l'Accélérateur mentorat pour aider les entreprises à attirer, intégrer et retenir dans leur main-d'œuvre, un plus grand nombre de femmes dans les emplois, métiers et professions à prédominance masculine.

Lorsque le mentorat est conjugué à une approche inclusive, il permet en même temps d'augmenter la diversité et l'inclusion en milieu de travail, créant ainsi des environnements innovateurs plus productifs et plus équilibrés. L'Accélérateur mentorat a développé toute une gamme d'outils pour faciliter la conception et la gestion des initiatives mentores au sein des organisations qui désirent favoriser l'inclusion des femmes.

Une approche collective pour optimiser l'accès à l'accompagnement

« Cela faisait deux ans que l'Accélérateur mentorat accompagnait une organisation à la fois dans le but de monter un programme de mentorat sur mesure dans chacun des cas », dit Marianne Lefebvre, présidente sortante de Mentorat Québec. « Cela demandait beaucoup de temps, bien sûr, mais limitait aussi le nombre d'entreprises que nous pouvions appuyer. Nous avons alors pensé qu'une approche groupale serait sans doute une utilisation plus productive de nos ressources limitées, tout en favorisant le partage des défis et des pratiques entre les organisations faisant partie du groupe. »



Ainsi est né un projet unique au Québec : un parcours d'accompagnement expert composé d'une petite cohorte de dirigeant·e·s et de professionnel·le·s en ressources humaines, dans la conception, le lancement et le déploiement d'un programme de mentorat dans des entreprises privées de plus 200 employé·e·s avec prédominance masculine.

Description du programme d'accompagnement collectif

L'accompagnement des trois entreprises qui faisaient partie de la cohorte était d'une durée de deux mois et comprenait 15 heures de formation réparties en cinq blocs de trois heures, dispensées toutes les deux semaines en mode virtuel. La formation portait sur l'implantation, la gestion et l'évaluation d'un programme de mentorat. Les entreprises avaient aussi accès à des outils pratiques à chacune de ces étapes. Sur demande, des conseils individuels pouvaient aussi être donnés aux participant·e·s.

Le contenu du programme de formation était assez flexible pour être adapté à la culture de chaque organisation provenant de divers secteurs d'activités. L'accompagnement collectif des organisations devait aussi tenir compte du contexte de pénurie de main-d'œuvre en trouvant les meilleurs moyens possibles pour utiliser judicieusement le temps des participant·e·s.

Afin de savoir comment les représentant·e·s de ces trois entreprises avaient vécu cette expérience collective, nous avons recueilli leurs témoignages. Nous voulions comprendre ce qui les avait incité·e·s à participer au parcours d'accompagnement, connaître les bénéfices qu'ils ou elles en avaient tirés et finalement obtenir leurs recommandations par rapport à l'organisation de parcours similaires dans l'avenir.

Wolseley Canada : un processus collectif qui favorise les échanges

Wolseley Canada est le plus important distributeur de produits de plomberie, de chauffage, d'aqueducs et du secteur industriel au Canada. Wolseley Canada fait partie de Ferguson (le plus grand distributeur mondial de produits de plomberie et de chauffage au service de l'industrie professionnelle) et compte 2 500 employé·e·s, réparti·e·s dans plus de 220 succursales d'un bout à l'autre du pays.



Ketty Bégin, Wolseley Canada
(image captée sur Zoom)

« Peu de femmes choisissent notre industrie et la rétention du personnel est difficile, » explique Ketty Bégin, partenaire d'affaires en ressources humaines à Wolseley Canada. « En tant que femme, j'ai beaucoup travaillé dans les secteurs à prédominance masculine. Souvent, on y tient pour acquis que les femmes ont les mêmes opportunités de réseautage et d'avancement que les hommes, jusqu'à ce que les études confirment que ce n'est pas le cas. Or selon mon expérience, le mentorat permet de corriger le tir. C'est positif. »

Ketty Bégin et ses collègues ont débuté leur programme de mentorat par un projet pilote proposé aux membres de Women of Wolseley, un groupe d'employé·e·s qui promeut l'inclusion.

« J'ai trouvé enrichissant que nous soyons trois organisations différentes à suivre le parcours ensemble, » note Ketty Bégin. « Toutes les deux semaines, nous nous sommes retrouvé·e·s le temps d'un avant-midi au cours duquel l'experte de Mentorat Québec nous a présenté les éléments clés d'un programme de mentorat et nous a aidé·e·s à les adapter à notre entreprise. Le fait de développer nos outils en même temps, nous permettait d'échanger et de réaliser que d'autres problématiques pourraient aussi survenir chez nous. Je suis très satisfaite du degré d'interactivité qui existait entre les membres du groupe. Assurément, cela m'a permis d'améliorer le programme de Wolseley. »

L'enthousiasme de Ketty Bégin pour la sagesse du groupe soulève une question importante : l'accompagnement par une experte en mentorat a-t-il été vraiment nécessaire? Aurait-il été possible pour chaque entreprise de la cohorte de monter son propre programme, simplement en s'appuyant sur les autres? « Je ne pense pas, » répond Ketty Bégin. « Nous avions beaucoup d'interrogations. Or, l'experte nous donnait les renseignements qu'on demandait. Elle était très à l'écoute et nous répondait précisément en nous laissant toute la marge de manœuvre pour décider ce qu'on allait appliquer ou non dans le contexte de notre propre programme. »

Réseau-IBC Inspecteurs en bâtiments certifiés : attirer et retenir plus de femmes dans la profession

Le Réseau-IBC Inspecteurs en Bâtiments Certifiés est un réseau organisé d'inspecteurs en bâtiments dont le principal but est de regrouper sous une même bannière, les acteurs de l'industrie québécoise de l'inspection en bâtiment afin de promouvoir, valoriser et faire rayonner leur profession, et garantir aux Québécoises et Québécois un accès à des inspecteurs en bâtiments certifiés, fiables et vérifiés, en tout temps et partout à travers le Québec.

Lorsque Joseph Flaubert Duclair, président du Réseau Inspecteurs en Bâtiments Certifiés (IBC), a décidé de suivre le parcours, son objectif était double.



Joseph Flaubert Duclair, Réseau des inspecteurs en bâtiment certifiés

« Dans un premier temps, je veux que le Réseau IBC devienne un chef de file dans l'accompagnement des femmes inspectrices en bâtiments de même que celles qui aspirent à le devenir. Je veux qu'il y ait plus de femmes qui s'intéressent à la profession, que les inspectrices soient traitées avec autant de respect que les hommes et qu'elles voient leur travail valorisé au même titre que celui des hommes. Or le sexisme et l'absence d'initiatives pour le contrecarrer font en sorte que le taux d'abandon des femmes dans la profession est élevé. Ce n'est pas comme ça que nous allons tirer la profession vers le haut. »

« Dans un deuxième temps, je considère que le mentorat est une manière de contribuer au succès des autres. Or, je pense que c'est une valeur que notre société est en train de perdre tranquillement. Le parcours de l'Accélérateur mentorat était une façon pour moi de renouer avec les valeurs d'entraide et d'altruisme. C'était aussi une occasion de formaliser, de structurer quelque chose que je voulais toujours mettre en place au sein du réseau IBC. D'avoir suivi le parcours me donne une certaine crédibilité. Maintenant, quand je vais voir les inspecteurs et les inspectrices et que je leur dis que je veux mettre en place un programme de mentorat, et qu'ils savent que j'ai suivi la formation de l'Accélérateur de Mentorat Québec, ils sont plus enclins à m'écouter. »

Ayant un emploi du temps très chargé, Joseph Flaubert Duclair ajoute qu'il a apprécié l'aspect pratico-pratique du parcours. « Nous ne nagions pas dans le jargon. Le matériel était facile à lire. Il y avait beaucoup d'information, mais ce n'était pas philosophique. De plus, l'experte nous faisait discuter et nous aidait à clarifier nos idées. »

En terminant, il se dit heureux d'avoir pu suivre le parcours en groupe. « Nous partagions dans un climat de confiance extraordinaire. J'ai aussi beaucoup profité de l'expérience des autres entreprises. »

Sanimax : développer une culture de collégialité

Sanimax est une entreprise d'équarrissage fondée en 1939 à Québec, et comptant plus de 2 500 employés assurant un des services à plus de 25 000 clients dans quatre pays d'Amérique. Sanimax récupère les restes de l'industrie agroalimentaire et les transforme en ingrédients industriels servant à fabriquer des articles d'usage courant.

« Nous devons retenir nos talents, » explique Isabelle Savard, chef de secteur opérations-personnes et culture à Sanimax. « Nous avons recruté des douzaines de personnes encore cette année et si nous ne les développons pas, nous les perdrons. De plus, nous devons préserver les connaissances clés dans l'entreprise. Comme un très grand nombre de nos gestionnaires prendront leur retraite dans les cinq prochaines années, je suis persuadée que le mentorat facilitera le transfert de l'expertise tout en développant une culture de collégialité qui gardera l'équipe motivée. »

Isabelle Savard souhaitait également parler de son expérience de formation collective en mentorat.



Isabelle Savard, Sanimax

« En premier lieu, j'ai beaucoup apprécié l'expertise. Mentorat Québec est la référence mentorale au Québec et l'experte parlait du mentorat avec passion. Ça donnait envie de poursuivre le projet. En deuxième lieu, j'ai aimé le matériel qui était proposé. Les outils sont très adaptables. La recette est là. Nous n'avons qu'à la mettre en place! »

Finalement, elle pense que l'approche était tout à fait adaptée à leurs besoins tout en exprimant certains souhaits.

« Je ne changerais pas l'approche, mais il est vrai que dans un monde idéal, cela aurait été intéressant d'avoir quelques entreprises de plus dans la cohorte. Peut-être même des entreprises dans le même secteur que nous, c'est-à-dire le secteur manufacturier. On a réussi à créer une belle dynamique avec les autres participant·e·s du parcours. Tout le monde était ouvert à échanger. Pourquoi ne pas l'élargir à un plus grand groupe? »

La suite des choses

Pour conclure cet article, nous avons voulu savoir comment l'expérience collective de formation en mentorat avait débouché sur des initiatives concrètes de mentorat dans les trois entreprises concernées.

Des changements déjà visibles au Réseau IBC

Au moment où cet article a été écrit, Joseph Flaubert Duclair n'avait pas encore lancé le programme du Réseau IBC. Mais, il voyait déjà les impacts de ses démarches initiales.

« J'ai déjà mis en place le concept de "mentore de référence", dit-il. Cela valorise les gens qui agissaient déjà comme référence pour les nouveaux et les nouvelles membres, et cela fait toute une différence dans nos événements. Personne ne veut être éclaboussé par les incompétences des autres. Le mentorat est une bonne façon de prévenir ces problèmes, mais on ne savait pas comment y arriver. En attendant le lancement du programme, les inspecteur·rice·s que j'ai désignés comme "mentore·e·s de référence" sont fier·ère·s de faire partie de cette amélioration des pratiques de notre profession. »

« C'est fou, on en a juste parlé et l'association concurrente est en train de travailler sur un programme de mentorat elle aussi, » poursuit-il. « Un de mes objectifs originaux, celui de tirer la profession vers le haut, est déjà en train de se réaliser. »

« Quant aux effets sur les femmes, poursuit Joseph Flaubert Duclair, je constate que j'avais une vision biaisée à ce sujet. En pensant aux mentor·e·s, je focalisais beaucoup sur les compétences. Mais en discutant avec les autres entreprises de la cohorte ainsi qu'avec les inspectrices dans mon réseau, j'ai réalisé que les femmes ont besoin de mentore·s qui sont passés récemment par là, pas de mentore·s qui ont des dizaines d'années d'expérience. On a tendance à associer l'expérience au temps, mais l'expérience peut être récente. »

« Cette formation a beaucoup changé ma façon de voir les choses, » termine-t-il. « Elle m'a permis de me mettre dans la peau des autres. Je la recommanderais à d'autres entreprises sans hésitation. »

Le programme de Wolseley sur les rails

Le programme de Wolseley, lui, est déjà bien avancé. Il a débuté sous forme de projet pilote avec un petit nombre de dyades mentore-mentoré·e et s'appuie sur une plateforme numérique qui permettra d'augmenter le nombre de participant·e·s rapidement, une fois la période d'essai terminée.

« C'est facile de parler en bien de Mentorat Québec, » remarque Ketty Bégin. « En premier lieu, j'ai beaucoup aimé que cela n'ait pas été un parcours qui dit : "voici votre formation, au revoir." Cette approche ne fonctionne jamais. Le fait que Mentorat Québec soit toujours là, qu'on leur envoie une note et qu'on nous réponde, en fait un programme dynamique et proactif, et je le recommanderais à d'autres entreprises. »

« De plus, ajoute Ketty Bégin, nous passions à travers le matériel à un bon rythme. Assez lentement pour faire le tour des enjeux, et assez rapidement pour qu'au bout de cinq rencontres tous les éléments soient en place. Une fois que tous nos programmes seront lancés, j'aimerais bien qu'on revienne avec une cohorte 2.0 pour voir comment on peut s'améliorer, comment amener nos mentore·s à un autre niveau. »

Sanimax intègre le mentorat dans ses pratiques de ressources humaines

Sanimax a décidé que le programme de mentorat serait partie intégrante d'un nouveau processus d'intégration des nouveaux employé·e·s qui verra le jour en 2023.

« Je suis arrivée à ce parcours sans avoir de connaissances préalables en mentorat, » avoue Isabelle Savard. « J'ai fait des recherches ici et là avant de tomber sur le parcours. Or, j'ai adoré ça. Plutôt que de le trouver long, j'ai parfois senti qu'on passait vite sur certains volets. Je comprends que c'était normal afin de bien utiliser le temps, mais j'ai trouvé la matière tellement intéressante que j'y aurais passé encore plus de temps. »

« J'ai maintenant une nouvelle gestionnaire à Sanimax et le recrutement se poursuit de manière continue. Le rythme est plus soutenu que jamais. Mais, je quitte ce parcours en étant confiante que j'ai tout en main pour monter un programme de mentorat pour bien intégrer les nouveaux employés et les nouvelles employées. C'est tellement une belle solution. Efficace et peu coûteuse. La formation collective est une formule à répéter », conclut-elle.

Conclusion

Notre objectif dans cet article était de présenter une formule collective de préparation à l'implantation d'un programme de mentorat qui a permis d'optimiser l'utilisation des ressources expertes avec des participant·e·s provenant d'horizons différents, mais qui ont tous pu adapter leur formation au contexte particulier de leur organisation.

Nous pensons que ce projet réalisé dans le cadre de l'Accélérateur mentorat de Mentorat Québec pourrait inspirer d'autres organisations à unir leur volonté et leurs efforts afin de permettre à leur personnel d'accéder aux nombreux avantages que génère un programme de mentorat. Selon les témoignages présentés dans cet article, le mentorat semble être l'outil tout désigné pour favoriser le déploiement de politiques organisationnelles favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion.

À PROPOS DE L'AUTRICE

Jennifer Petrela est experte en mentorat à Mentorat Québec et spécialiste de programmes de mentorat visant à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion. Elle a dirigé l'Accélérateur de mentorat de 2019 à 2021. Elle conseille de nombreuses entreprises québécoises sur l'implantation et l'évaluation de leur programme. Elle forme des mentor·e·s et mentoré·e·s d'horizons variés.

Forte d'une carrière internationale l'ayant menée à étudier et travailler sur quatre continents, Jennifer Petrela est une gestionnaire multilingue motivée par la rigueur, la créativité et la valorisation de l'individu. Passionnée de la communication écrite autant que verbale, elle collabore régulièrement avec la Banque africaine de développement, où elle transforme du matériel et des données en documents clairs et convaincants, essentiels aux activités de financement de l'organisation.



Comment réussir la transition de mentoré à mentor

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

Les personnes qui ont la chance d'être mentorées connaissent bien la valeur inestimable d'un mentor ou d'une mentore dans leur vie personnelle et professionnelle. Mais, vient un jour où c'est à votre tour de penser à utiliser les habiletés que vous avez acquises comme mentoré·e dans un nouveau rôle, celui de mentor·e. Des personnes auront alors besoin de votre expérience, vos connaissances et vos habiletés, et éventuellement vous considéreront comme un modèle, un exemple à suivre. Cet article propose des stratégies pour effectuer cette transition afin d'en faire une expérience gratifiante.

Dans cet article, nous utilisons surtout la forme masculine afin que le texte soit plus facilement lisible. De temps à autre, nous utilisons aussi la forme épiciène en parlant par exemple d'une personne, pour désigner tant les mentor·e·s que le·s mentoré·e·s.

Quand peut-on devenir mentor

Il existe une règle universelle inscrite au cœur du mentorat : celle du rendement continu. En effet, comme nous ne pouvons pas vraiment remettre à un mentor ce qu'il vient de nous transmettre, il est cependant possible de redonner au suivant en devenant soi-même mentor à un moment opportun. C'est ainsi que la fertilité du mentorat se perpétue dans le temps.

Mais comment savoir si l'on est prêt à passer du rôle de mentoré à celui de mentor? Il n'y a pas de règles établies à ce sujet. Il faut seulement être ouvert à saisir l'occasion lorsqu'elle se présente, de manière informelle ou dans le cadre d'un programme formel de mentorat.

Mentionnons tout d'abord que de façon générale, les bons mentorés font aussi de bons mentors. Il s'agit d'un bon point de départ. En effet, nous sommes en quelque sorte des mentorés tout au long de notre vie. Nous apprenons des plus âgés et des plus jeunes. Nous apprenons des gens qui sont différents de nous. Nous continuons de nous inspirer de personnes qui ont touché nos vies à un moment ou à un autre. La fondatrice de Mentoring Europe, la regrettée Betty Bijvoets, disait que « le mentorat touche l'éternité. Vous ne savez jamais quand son impact se termine. » Bref, nous sommes des mentorés à vie si nous sommes curieux et que nous voulons continuer à grandir.

Il est donc utile d'entreprendre une première réflexion à ce sujet. Par exemple, de penser à la manière dont une (ou plusieurs) personne a pu

exercer une influence dans votre vie afin de vous aider à découvrir un talent, une habileté, ou une qualité dont vous n'étiez pas encore conscient.

- Qui était cette personne? Quelles étaient ses caractéristiques?
- Quelle influence a-t-elle eue dans votre vie?
- Qu'a fait cette personne pour vous accompagner ou vous soutenir?
- Qu'est-ce que ces découvertes ont eu comme impact pour vous?

Ces questions peuvent déjà vous aider à tracer quelques pistes dans votre cheminement initial vers le rôle de mentor.

Quelle sorte de mentor peut-on devenir

Les mentors que nous avons eus nous influencent beaucoup sur notre façon de concevoir le mentorat. Si nous avons apprécié une relation avec un mentor, il est probable que nous voulions adopter un style similaire au sien. Toutefois, les mentors (tout comme les mentorés) ne sont pas parfaits. Et ce qui a fonctionné pour soi, peut ne pas être aussi efficace pour une autre personne dont vous deviendrez le mentor ou la mentore. D'autre part, en effectuant la transition vers le rôle de mentor, on peut également se dire qu'on traitera les autres comme on aimerait être traité soi-même. Instinctivement, cela semble être une bonne décision si vous côtoyez des gens qui vous ressemblent. Mais, c'en est une mauvaise si vous interagissez avec des personnes différentes de vous.

Il est donc possible de s'inspirer de ce qu'on a vécu soi-même comme mentoré, mais il est aussi sage de réfléchir à l'approche qu'on peut prendre en puisant dans les pratiques mentoriales reconnues par la recherche et l'expérience sur le terrain.

Devenir mentor, ça s'apprend

Si la vie est un processus d'apprentissage continu, c'est aussi une composante essentielle de la démarche de développement d'un mentor. Il y a toujours quelque chose de nouveau à apprendre et à découvrir en mentorat. Le jour où vous penserez avoir trouvé « la recette » du mentorat, vous serez sans doute devenu un mauvais mentor. Cependant, comme nouveau mentor, vous allez réaliser avec bonheur que les habiletés que vous utilisez dans vos rencontres mentoriales transcenderont votre relation et s'ajouteront à vos compétences personnelles dans les autres sphères de votre vie.

Il est donc utile de parler à d'autres mentors expérimentés et des conseillers en accompagnement pour partager vos expériences et obtenir des conseils afin de toujours améliorer vos compétences relationnelles et communicationnelles.

Se connaître soi-même : une condition de base

« Connais-toi toi-même » est une phrase que reprenait volontiers à son compte le philosophe grec Socrate comme réflexion vitale signifiant que c'est en se connaissant, en cherchant en soi-même, qu'on peut trouver la sagesse, ou du moins, une certaine maturité psychique et morale. La clé, c'est de réaliser que tout ce qu'on fait dans le monde externe débute dans notre monde intérieur. Quand on a trouvé notre vraie raison d'être et ce qui nous fait sentir vivant, il est plus facile de faire des choix éclairés et en accord avec notre vraie nature. Aucun mentor n'est parfait, mais tout mentor en devenir doit faire l'effort de mieux se connaître pour être authentique. Bien sûr, il est important de connaître ses forces, mais aussi les dimensions de soi qui nous donnent du fil à retordre. Par exemple, il faut avoir assez d'ouverture d'esprit pour comprendre que chaque mentoré arrive avec ses propres expériences de vie, sa propre culture, etc. Il y a sans doute certaines choses que vous ne comprendrez pas au début et d'autres où vos biais inconscients ou vos préjugés vous confronteront et sur lesquels vous devrez apprendre à découvrir pour quelles raisons il en est ainsi. La connaissance de soi est donc un exercice constant de réflexion et de questionnement personnel.

Les principaux obstacles pour devenir mentor

Évidemment, il ne serait pas approprié de jouer le rôle de mentor si quelqu'un n'est pas disposé à investir le temps nécessaire pour accompagner adéquatement un mentoré. Bien sûr, en plus du temps qu'il devra consacrer aux rencontres de mentorat, le mentor potentiel doit aussi considérer qu'une relation mentorale occupera son esprit et son temps de différentes manières. Un bon mentor prendra du temps pour réfléchir à la façon dont la relation se déroule, se préparer aux rencontres, faire le point sur ses habiletés de mentor et trouver des ressources pour continuer à s'améliorer comme mentor. Bref, une relation mentorale exige un engagement, non seulement en matière de temps, mais aussi en énergie mentale.

À titre de mentoré ou de mentorée, votre mentor vous a probablement dit de prendre soin de vous. C'est également une règle qu'il faut appliquer à soi-même lorsqu'on devient mentor. S'assurer d'avoir une bonne santé mentale, émotionnelle, physique et spirituelle facilite le soutien qu'on peut apporter aux autres comme mentor, en étant entièrement présent lors des rencontres et apte à réfléchir à nos approches afin de les ajuster aux besoins de l'autre.

Un mentor insatisfait de sa vie et de son travail peut difficilement accompagner une autre personne à qui il risque de transmettre son manque de passion et les éléments nocifs de sa propre vie. Il est donc préférable qu'il s'abstienne de devenir mentor.

Écrire sa philosophie de mentorat

Une bonne manière de se préparer à être un bon mentor est de rédiger sa propre philosophie mentorale. Elle peut comporter votre conception personnelle du mentorat, de votre rôle et de celui de la personne mentorée. Elle peut aussi définir la place du mentorat dans votre vie et les raisons qui vous incitent à accompagner une autre personne, à comprendre ses objectifs et ses aspirations afin de l'aider à les réaliser.

Une telle démarche est importante, car les bonnes relations mentoriales sont rarement le résultat d'une génération spontanée. Elles seront ce que le mentor et la personne mentorée décideront d'en faire. Donc, une relation mentorale existe rarement de manière naturelle au départ. Pour naître et s'épanouir, la relation a besoin que le mentor et le mentoré s'y

investissent sérieusement pour générer des actions concrètes d'apprentissage. Autrement, elle peut s'enliser ou atteindre rapidement un plateau où les deux partenaires ne trouvent plus rien à se dire.

Être sélectif dans le choix de vos relations mentales

Même la personne la plus enthousiaste à propos de son nouveau rôle de mentor devrait être sélective dans ses premières relations. Un mentor ne peut pas tout faire et ne devrait pas tout faire.

Une relation mentale existe rarement dès le début de manière naturelle.

Il est donc préférable de commencer à mentorer des personnes qui ont des besoins d'apprentissage relativement simples dans leur rôle actuel et dont vous connaissez bien le contexte. Par exemple, un gestionnaire possédant quatre à cinq années d'expérience peut devenir le mentor d'un nouveau gestionnaire qui vient d'être promu ou en voie d'être promu pour la première fois. Pour l'avoir vécu il y a relativement peu de temps, le mentor qui en est à sa première relation mentale, se sentira davantage à l'aise de partager ce qu'il a lui-même vécu dans une telle situation.

Éventuellement, le mentor qui prend de l'expérience pourra graduellement accompagner des personnes qui veulent développer leurs compétences dans des tâches plus complexes liées à des responsabilités plus grandes comme des habiletés sociales ou politiques, la pensée stratégique ou un leadership efficace.

Définir les objectifs de la relation dès le début

Parfois, les nouveaux mentors pensent que leur mentoré arrivera avec des objectifs clairs qui leur permettront de mettre leur expérience à profit rapidement. Or, beaucoup de nouveaux mentors sont déçus de constater que c'est rarement le cas. Toutefois, cela peut être tout à fait normal, surtout s'il s'agit de la première expérience du mentoré. Il ne sait pas vraiment comment devrait se dérouler une relation mentale et ne connaît pas toujours bien le parcours du mentor et ce qu'il peut lui apporter. Le nouveau mentor ne doit donc pas se laisser décourager, mais plutôt décider de collaborer avec son mentoré afin de préparer la voie dans laquelle leur relation se développera.

À cet effet, la relation mentale doit avoir sa raison d'être. Des buts clairs créent de l'enthousiasme et donnent de l'élan pour solidifier la relation. Sans raison d'être, le mentorat peut devenir une relation cordiale et amicale, mais peu utile pour aider la personne mentorée à grandir et à se développer. Pour faciliter cette étape, consultez l'Outil de planification des objectifs de mentorat par la personne mentorée publié dans la Trousse mentale 2022.

Il est donc important que les attentes des deux partenaires soient définies clairement dès le début de la relation. Un nouveau mentor peut parfois hésiter à le faire, mais s'il n'y a pas une entente claire par rapport aux objectifs du mentoré ainsi qu'aux attentes mutuelles sur le fonctionnement de la relation et sur l'engagement du mentoré, il est alors probable que la relation débute dans la confusion. Ce qui augmente les risques de dérapage ou d'avortement de celle-ci.

L'écoute est plus difficile qu'on le pense

La qualité à laquelle les mentorés attribuent la plus grande valeur est l'écoute attentive et sincère de leur mentor. Les mentorés qui deviennent des mentors ne devraient jamais oublier ce facteur primordial dans leur nouveau rôle. Il s'agit-là d'une habileté qui exige une pratique constante. Dans une conversation mentale, nous entendons souvent les paroles, mais pas la mélodie. En effet, nous entendons les paroles de la personne mentorée, mais ce qui est vraiment communiqué nous échappe. Par conséquent, le nouveau mentor doit développer une réelle intention d'écoute afin d'entendre non seulement les mots, mais également la capacité de saisir les silences, les zones d'ombre, les comportements observables du mentoré et le contexte teintant ce qu'il dit.

Apprendre à poser des questions

La curiosité est l'amie du mentor. Et la curiosité est alimentée par des questions. En passant du rôle de mentoré à celui de mentor, ce dernier devra développer tous les jours cet art précieux du questionnement afin d'en faire une compétence essentielle. À noter que l'art du questionnement n'est pas une technique d'interrogatoire. Le mentor ne cherche pas des réponses pour lui-même, mais plutôt pour le mentoré, afin que ce dernier puisse trouver lui-même les réponses qui lui permettront de grandir dans sa vie personnelle ou professionnelle.

La curiosité est l'amie du mentor.

Le nouveau mentor peut se créer un répertoire de questions pratiques, surtout pour amorcer les rencontres, et ce, afin d'engager rapidement un dialogue fructueux. Voici un exemple de questions pour faciliter le début des rencontres :

- Sur quoi as-tu travaillé depuis notre dernière rencontre?
- Qu'est-ce que tu as fait pour atteindre tes objectifs?
- Qu'est-ce que tu as trouvé difficile (ou le plus difficile)?
- Qu'est-ce que tu n'as pas réussi à faire?

- À quel défi fais-tu face actuellement et dont tu aimerais que nous discussions?
- Qu'est-ce que tu aimerais que nous travaillions ensemble aujourd'hui?

Les mentors encouragent aussi les mentorés à poser eux-mêmes des questions. Ils tentent alors d'évaluer les raisons qui suscitent les questions au lieu de croire qu'ils doivent y répondre ex cathedra, comme un expert le ferait. Explorer avec la personne mentorée ce que pourrait être une réponse appropriée sera non seulement très utile, mais aussi une manière pour le mentor de favoriser le développement de l'autonomie chez son mentoré.



Prodiguer des conseils avec parcimonie

Dans la même optique, lorsqu'on devient mentor, habituellement, c'est qu'on a reconnu que vous avez vécu des expériences pertinentes et avez développé des expertises potentiellement transmissibles à d'autres. Il est donc facile de penser qu'un mentor sera utile s'il peut prodiguer des conseils à son mentoré, et c'est une route facile à emprunter pour le nouveau mentor. Cela lui donne le sentiment d'être utile rapidement. Mais, ce serait faire fausse route, car le but ultime du mentorat est de rendre le mentoré autonome et qu'il a pris ses propres décisions. Bien sûr, le mentor peut offrir des conseils à l'occasion, mais il doit laisser le mentoré décider si ceux-ci lui conviennent ou non. Il peut alors soit les accepter, les adapter ou les refuser.

Devenir conscient de ses biais inconscients

Nous avons tous des biais inconscients – que nous pouvons aussi appeler « préjugés » – et ces biais ont la capacité de limiter notre potentiel d'entrer en relation avec les autres, voire amoindrir nos relations actuelles, souvent à notre insu.

La seule façon de transcender nos biais inconscients en mentorat est d'ouvrir notre esprit à la différence et de se demander ce qui semble nous irriter chez le mentoré. À l'inverse, il importe de se demander si on ne projette pas nous-même quelque chose qui pourrait indisposer l'autre.

Nous avons tous des biais inconscients et ces biais ont la capacité de limiter notre potentiel d'entrer en relation avec les autres.

Il faut donc prendre le temps de se découvrir mutuellement comme deux personnes ayant une histoire, des origines, des croyances et des valeurs pas nécessairement similaires. Par conséquent, il ne faut pas présumer que les choses ont la même signification pour chacune d'elles. Si la personne mentorée est très différente du mentor – ce qui est tout de même probable – le nouveau mentor se doit d'être curieux et respectueux des valeurs, des aspirations, de la culture, de l'éducation, ou autres caractéristiques de son mentoré.

Des études récentes démontrent l'importance des relations interpersonnelles pour réduire les biais inconscients. Donc, en mentorat, si une bonne

relation s'établit entre les deux partenaires, les biais auront tendance à disparaître, car les deux partenaires apprécient davantage les différences qui font la richesse de leur identité respective, mais aussi tout ce qui les rapproche comme être humain.

La rétroaction : savoir en donner et en obtenir

Les mentorés comptent habituellement sur leur mentor pour obtenir des rétroactions constructives et honnêtes. Ils veulent savoir où ils en sont et s'ils vont dans la bonne direction. Quand on devient mentor, c'est sans doute la partie de la relation qui crée le plus d'anxiété, car il est parfois difficile de trouver le bon ton et les mots justes pour donner une rétroaction efficace. Les nouveaux mentors évitent même parfois de donner une rétroaction de peur d'affecter la qualité de leur relation avec le mentoré, ou encore ils donnent une rétroaction trop vague pour être utile.

Une bonne façon pour un nouveau mentor de se familiariser avec la rétroaction est d'en demander lui-même à son mentoré avec les questions suivantes :

- Comment notre relation fonctionne-t-elle pour toi?
- Est-ce que ce que nous travaillons ensemble t'est utile?
- Est-ce que nous allons trop vite? Trop lentement?
- Qu'est-ce qui serait idéal pour toi? Est-ce que tu as des attentes spécifiques dont nous n'avons pas encore parlé?

En demandant soi-même de la rétroaction, le mentor ouvre la porte pour que le mentoré puisse en recevoir plus facilement de sa part.

La patience : une vertu indispensable au mentor

Dans certains cas, le mentor aimerait pouvoir constater que son accompagnement génère des résultats rapides chez son mentoré, ce qui lui permettrait de mesurer sa propre efficacité à titre de mentor. C'est bien sûr une erreur. Le mentor ne doit pas forcer ou précipiter le processus d'apprentissage. Il faut laisser au mentoré le temps de cultiver ses habiletés, gagner en confiance et obtenir des résultats positifs et satisfaisants, à un rythme qui lui convient.

Le mentorat n'est pas un exercice de performance.

Comme dans toute relation, il peut y avoir des moments de frustration, de contrariété, d'incompréhension, de malentendus, ou de mauvaises communications. Les mentors doivent alors faire preuve de patience. Le mentorat n'est pas un exercice de performance.

Maintenir un équilibre sain entre une bonne relation et les objectifs à atteindre

Les liens étroits et transformateurs dans les relations mentoriales ne se produisent pas de facto, même s'il est vrai que quelques relations peuvent devenir particulièrement fortes et profondes avec le temps. Mais pour un mentor qui débute dans son rôle, il devrait être surtout préparé à bâtir et maintenir une relation qui est suffisamment forte pour maintenir l'engagement du mentoré dans l'atteinte de ses objectifs, sans tenter d'aller plus loin. Dans beaucoup de cas, une relation modérément étroite peut être suffisante si les objectifs sont clairs et que le mentor utilise les bonnes pratiques. En revanche, les relations où les liens sont faibles sont moins efficaces et peuvent même être dommageables. Si un nouveau mentor ressent une telle difficulté, il devrait alors songer à ne pas poursuivre la relation, en le faisant, bien sûr, avec respect.

Pratiquer l'empathie et la bienveillance

Empathie et bienveillance peuvent sembler des termes surutilisés dans le monde d'aujourd'hui, mais c'est seulement grâce à sa capacité de voir le monde avec les yeux des autres et en étant capable de les accueillir sans les juger qu'un mentor peut sortir de sa bulle et grandir dans son rôle.

Une vie axée largement sur la satisfaction de ses désirs personnels ne peut mener qu'à des déceptions amères. Le véritable épanouissement personnel est possible grâce à la générosité et la contribution que nous pouvons apporter en aidant notamment les autres à se réaliser, et en améliorant le monde dans lequel on vit. Pensez à ce que vous aimeriez que les gens retiennent de vous lorsque vous ne serez plus là. Et cela, peu importe l'âge que vous avez aujourd'hui.

Quelques erreurs courantes des nouveaux mentors

Un certain nombre de recherches ont été effectuées sur les erreurs que font couramment les nouveaux mentors. En voici quelques exemples :

- Désire trop fortement trouver des solutions pour son mentoré;
- Ne pas s'entendre assez clairement sur les objectifs avec son mentoré;
- Établir une relation à sens unique, le mentor prenant toute la place;
- Prendre sur ses épaules la responsabilité du succès ou des échecs du mentoré;
- « Plonger dans le mentorat » avant d'avoir pris le temps de bâtir une relation de confiance;
- Trop parler. La règle devrait être 80 % pour le mentoré et 20 % pour le mentor;
- Avoir toutes les réponses. Dire au mentoré quoi faire;
- Ne pas aider le mentoré à développer sa propre vision;
- Faire du coaching plutôt que du mentorat.

C'est sans doute une liste à garder sous les yeux lors d'une première relation mentorale, afin d'éviter les pièges dans lesquels les mentors peuvent tomber à un moment ou à un autre.

Accent sur l'éthique et les valeurs professionnelles

C'est un des derniers points abordés dans cet article, mais de fait, c'est le point qui englobe l'entièreté de la relation mentorale. L'intégrité du mentor est capitale. Sans intégrité, il n'y a pas de relation mentorale véritable possible. Par exemple, devenir mentor pourrait sans doute avoir un impact positif sur la carrière du mentor mais ce but ne peut être que secondaire. De fait, le seul intérêt du mentor doit être envers celui du mentoré et de son développement personnel. La confidentialité des entretiens, l'évitement de conflit d'intérêt et le respect des limites relationnelles sont autant d'éléments qui font partie d'un comportement éthique en mentorat.

Même subtilement, le mentor ne doit exercer aucun pouvoir sur le mentoré, surtout, si le mentor occupe un poste de niveau supérieur à celui du mentoré, ce qui est généralement le cas. Il peut aussi être bon de rappeler et de clarifier les rôles de chacun des

partenaires si, au cours de la relation, celle-ci semble sortir des limites reconnues de l'approche mentorale. Le mentorat n'est pas une thérapie ni une activité de croissance personnelle.

Devenir mentor, c'est aussi endosser le rôle de modèle pour le mentoré. C'est une des fonctions principales du mentor de projeter des valeurs professionnelles dont le mentoré peut s'inspirer dans sa propre vie. Un comportement éthique en tout temps est donc une nécessité absolue dans une relation mentorale.

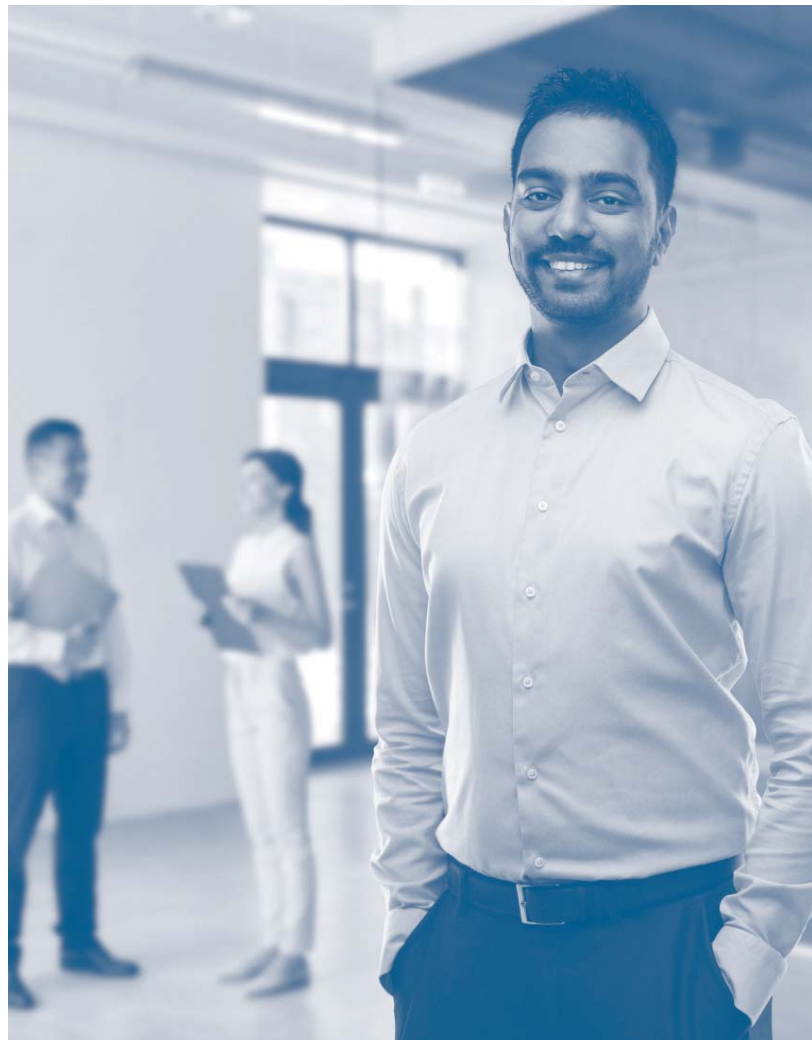
Finalement, si le mentor ne fait pas du mentorat pour se sentir bien, il est fort probable qu'il se sente bien en aidant quelqu'un, et il s'agit là d'un sentiment tout à fait noble.

En conclusion

Passer du rôle de mentoré à celui de mentor est un processus qui peut se maîtriser progressivement grâce à l'utilisation des bonnes pratiques brièvement suggérées dans cet article. Toutefois, à titre de mentoré en transition vers un rôle de mentor, vous devez vous rappeler que vous le faites en apportant dans la relation avec le mentoré, votre histoire personnelle, votre personnalité et vos propres manières de faire les choses. Le même constat s'impose du côté de la personne mentorée, dont l'apport contribuera non seulement à la complexité de la relation, mais aussi à sa réussite; à la condition que les deux partenaires sachent utiliser ces facteurs pour réaliser des apprentissages de part et d'autre.

La relation mentorale doit être prise au sérieux, mais avec le cœur léger. La recherche nous indique que les relations mentores réussies sont agréables et empreintes d'humour. Si la relation vous semble lourde, vous devez vous poser des questions. Ne laissez pas le mentorat vous épuiser. Si c'est le cas, le mentorat n'est sans doute pas pour vous, ou alors, consultez un mentor d'expérience à ce sujet.

Une relation mentorale est parfois complexe, avec ses hauts et ses bas. Avec ses limites également, mais aussi avec ses richesses durables. Avec ses émotions, ses prises de conscience et son ouverture à l'autre qui nous rappellent que le mentorat est surtout une expérience humaine. Ce n'est jamais une performance à réaliser par le mentor.



Références

Arnold, M., Sandset, E. C., Aguiar de Sousa, D. and Demchuk, A. M. (2021) *Transitioning from Mentee to Mentor: How and When to Start Developing the Skills Needed to Support Others?* <https://doi.org/10.1161/STROKEAHA.121.035918> Stroke. 2021; 52: e848– e851

Cornette de Saint Cyr, X. (2017). *L'empathie, un chemin vers la bienveillance*. Saint-Julien-en-Genevois : Éditions Jouvence.

de Vries, K. (2022). *Ten steps Towards a More Fulfilling Life*. INSEAD Knowledge. <https://knowledge.insead.edu/career/ten-steps-towards-a-more-fulfilling-life-19231>

Fain, L. Z. & Zachary, L. J. (2020). *Bridging Differences for Better Mentoring*. Oakland CA : Berrett-Koehler Publishers

Gotian, R., Pfund, C., Cook, C. and Johnson, W. B. (2022) Don't Let Mentoring Burn You Out. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2022/07/dont-let-mentoring-burn-you-out?utm_medium=email&utm_source=newsletter_daily&utm_campaign=dailyalert_notactsubs&deliveryName=DM208113

Holmes Jr, D. R., Hodgson, P.K., Simari, R. D. and Nishimura, R. A. (2010) Making the Transition from Mentee to Mentor. *American Heart Association*. <https://doi.org/10.1161/CIRCULATIONAHA.108.798321> Circulation. 2010; 121:336–340

Johnson, W. B. & Ridley, C. R. (2008). *The Elements of Mentoring*. (Revised Edition). New York: Palgrave MacMillan

Roll, M. *Ten Ways to Become a Great Mentor*. May 6, 2015. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/ten-ways-to-become-a-great-mentor-3994>

Szczyglak, G. (2020). *Le mentoring pour les nuls en 50 notions clés*. Paris : Éditions First

Thibaux, C. (2022). *Le mentorat dans tous ses états*. Paris : Groupe Studyrama

Zachary, L. J. & Fischler, L. A. (2014). *Starting Strong. Strategies for Success in the First 90 days*. San Francisco: Jossey-Bass.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow, est conseiller en mentorat depuis plus d'une dizaine d'années, et à ce titre, il a contribué à implanter des programmes de mentorat dans les organisations, en plus de former les mentors et les mentorés.

Il a écrit de nombreux 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 de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec et a œuvré comme coach exécutif durant 15 ans. Il fut président d'ICF Québec de 2011 à 2013. Il fut aussi président de Mentorat Québec (2017-2018) et responsable du Comité veille et recherche de l'Association québécoise de codéveloppement professionnel.



Il possède un baccalauréat en administration des affaires et une mineure en psychologie, en plus d'avoir complété un programme de deuxième cycle en mentorat à l'UQAM. Auparavant, il avait connu une carrière d'une trentaine d'années comme dirigeant à l'intérieur du groupe Power Corporation du Canada dans les secteurs des médias et du capital de risque.



REGARDS CROISÉS SUR LE MENTORAT

Le prochain

Acrylique, collage de papier sur toile, 16 x 20 po.

« Je crois beaucoup en la notion de donner au suivant, de transmettre, d'aider les nouvelles générations, de partager. Dans cette toile, j'ai voulu représenter le relais qu'on peut faire pour aider les autres, soit par ses connaissances ou encore par son expérience, comme on le fait en mentorat. »

Marven Clerveau

Le mentorat réduit-il le doute de l'entrepreneur.e?

Étienne St-Jean, Ph. D., UQTR, directeur de l'Institut de Recherche sur les PME (INRPME)

Amélie Jacquemin, Ph. D., UCLouvain (Belgique), chercheure au sein du Louvain Research Institute in Management and Organizations (LouRIM)

L'entrepreneuriat est une aventure difficile jalonnée de montagnes émotionnelles. Si l'on parle souvent des émotions positives liées à l'entrepreneuriat (ex. : accomplissement personnel, impact sur la société), les émotions négatives sont moins discutées. Parmi ces émotions négatives, le doute mérite une attention à la hauteur de sa criticité, l'enjeu n'étant ni plus ni moins que celui d'abandonner l'aventure entrepreneuriale. Nous présentons ici une étude longitudinale menée au sein du Réseau Mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship au Québec. Notre question de recherche a été la suivante : le mentorat permet-il de réduire le doute chez les entrepreneur.e.s? Et quelles caractéristiques de la dyade procurent les meilleurs effets? Nos résultats confirment la plupart de nos hypothèses, mais ils nous ont surpris sur les potentiels stéréotypes de genre qui peuvent encore aujourd'hui affecter l'impact positif du mentorat sur le doute entrepreneurial.

La notion de «doute entrepreneurial»

En entrepreneuriat, la notion de doute renvoie à un état émotionnel fort et difficile qui va permettre une introspection, puis une décision quant à la poursuite ou l'abandon de l'activité entrepreneuriale. Plus spécifiquement, dans la littérature en entrepreneuriat, alors que l'auto-efficacité consiste en une croyance individuelle de l'entrepreneur.e envers ses propres compétences, ce que l'on appelle le «doute entrepreneurial» porte davantage sur l'activité entrepreneuriale en tant que telle. L'entrepreneur.e doute lorsqu'il ou elle perd la foi en la pérennité de son entreprise. Cet état inhibe sa réactivité et peut le ou la conduire à quitter l'entrepreneuriat (Lindblom, Lindblom and Wechtler, 2020; McMullen et Shepherd, 2006). Si les causes de ce phénomène de doute sont bien documentées (Shepherd, McMullen and Jennings, 2007), des recherches doivent encore être menées pour comprendre ce qui peut contribuer à faire baisser le niveau de doute de l'entrepreneur.e afin qu'il ou qu'elle se maintienne dans l'entrepreneuriat et soit plus optimiste quant à son avenir.

Lien avec le mentorat

Les théories de l'apprentissage social (Bandura, 1977, 1986) suggèrent que les gens apprennent de leur environnement social, à la fois directement et indirectement, et que ce changement dans la cognition humaine est un déterminant majeur du comportement. Le doute entrepreneurial, en tant

que croyance tournée vers l'entreprise, pourrait ainsi être modifié par des interactions sociales telles que le mentorat. De précédentes recherches ont d'ailleurs démontré qu'en offrant un soutien moral, des encouragements, des conseils et le partage des connaissances, le mentorat est susceptible de réduire le doute des entrepreneur.e.s novices (Valéau, 2006) et d'améliorer l'auto-efficacité entrepreneuriale (St-Jean, Radu-Lefebvre et Mathieu, 2018).

Toutefois, ces travaux ne montraient pas l'effet à plus long terme du mentorat pour réduire le doute ni les configurations de dyades qui pourraient être les plus efficaces pour y parvenir. Il s'agit-là des questionnements de départ qui ont guidé notre recherche.

La prise en compte du genre

La littérature sur le mentorat en organisation est dense (ex. : O'Brien et al., 2010; Fowler et al., 2007; Young et al., 2006). Toutefois, les résultats obtenus concernant l'effet du genre sur les relations de mentorat demeurent épars. Par ailleurs, la plupart de ces études portent sur le mentorat au sein de grandes organisations, ce qui est très différent du mentorat pour les entrepreneur.e.s. La littérature portant sur le mentorat entrepreneurial tend à montrer que les effets du mentorat (ex. : l'intention de se maintenir dans l'entrepreneuriat) sont d'une plus grande amplitude pour les femmes que pour les hommes (Baluku et al., 2020). Il semble également que les femmes entrepreneures puissent tirer de plus grands avantages du mentorat que les hommes (Kyrgidou et Petridou, 2013). Sachant que l'entrepreneuriat

est encore aujourd'hui davantage associé aux hommes qu'aux femmes (ex. Gupta et al., 2014), la configuration des genres dans la dyade pourrait-elle avoir un effet sur la réduction du doute de l'entrepreneur·e?

Notre terrain de recherche

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude longitudinale auprès d'un échantillon représentatif des mentoré·e·s du Réseau Mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship au Québec. Nous avons interrogé les personnes mentorées sur leur niveau de doute perçu au moment de répondre au questionnaire et celui avant d'être jumelées à un ou une mentor·e, ainsi que leur perception du niveau de confiance mutuelle et de similitude (en termes de valeurs, d'intérêts, de personnalités et de points de vue) au sein de leur dyade. Nous leur avons également demandé si leur mentor·e était ou non une personne ayant eu une carrière entrepreneuriale. En effet, cette expérience pourrait influencer la nature du mentorat offert ou, au minimum, influencer la perception de crédibilité du ou de la mentor·e en tant que modèle de rôle. Nous avons ensuite interrogé à nouveau les personnes mentorées sur les mêmes questions trois années plus tard pour voir leur évolution du doute.



Principaux résultats

Notre étude confirme que le soutien d'un ou d'une mentor·e peut réduire considérablement le doute entrepreneurial. Toutefois, cet effet semble être de courte durée pour les hommes mentorés, tandis qu'il semble davantage perdurer chez les femmes mentorées. Le mentorat semble donc plus pertinent lorsqu'il s'agit de réduire le doute chez la femme entrepreneure de manière durable.

En outre, cet effet à court terme est observé chez toutes les personnes mentorées (hommes ou femmes) jumelées à des mentores de genre féminin. Nos résultats suggèrent donc que des stéréotypes de genre pourraient être à l'œuvre quand il s'agit de recevoir le soutien d'une femme mentore. Nous pensons que ce phénomène s'explique par le fait que malheureusement, l'entrepreneuriat demeure encore une sphère dominée par les hommes (Gupta et al., 2014; Ahl et Marlow, 2012) et que plusieurs stéréotypes de genre persistent encore aujourd'hui.

Nos résultats démontrent également que la confiance est la dimension la plus importante pour permettre au mentorat de réduire le niveau de doute entrepreneurial. Ainsi, plus une personne mentorée fait confiance à son ou sa mentor·e, plus le niveau de doute entrepreneurial baissera au fil de ses rencontres, soit à court terme, soit aussi longtemps que durera la relation mentorale. À noter que les résultats de notre recherche ne démontrent pas d'effet particulier si le ou la mentor·e possède une expérience entrepreneuriale. En d'autres termes, les mentor·e·s qui possèdent ce type d'expérience ne semblent pas présenter plus d'avantages quant à la réduction du doute entrepreneurial que ceux ou celles n'ayant jamais été en affaires.

Pour conclure, quelques recommandations

Notre étude ouvre des pistes de recommandations pratiques pour les organismes qui proposent du mentorat entrepreneurial. Premièrement, le mentorat peut être un outil pertinent pour soutenir les entrepreneur·e·s face à des questionnements éprouvants ou des besoins complexes, notamment lorsqu'ils ressentent de sérieux doutes quant à l'opportunité de poursuivre leur engagement entrepreneurial. Le mentorat peut donc véritablement améliorer la résilience des entrepreneur·e·s. Deuxièmement, la confiance joue un rôle essentiel. Tout·e mentor·e qui veille à créer de la confiance au sein de sa dyade pourra d'autant plus contribuer à abaisser les doutes de son ou sa mentoré·e puisque son accompagnement et ses conseils auront une

plus grande portée. Troisièmement, des stéréotypes de genre semblent encore et malheureusement exister aujourd'hui, ce qui peut affecter la qualité de l'impact d'un accompagnement mentorat. Les responsables des organisations proposant du mentorat entrepreneurial ont dès lors un rôle à jouer pour tenter de neutraliser ces effets. Mettre en avant des dyades mixtes où le formidable travail d'une femme mentore qui a permis à un mentoré (homme) de se maintenir dans l'entrepreneuriat malgré des périodes de doutes et de difficultés intenses pourrait avoir un effet de levier. Valoriser le travail des femmes mentores ou, plus globalement, illustrer les réussites entrepreneuriales des femmes pourrait contribuer à briser les stéréotypes avec le temps, un effet qui pourrait se faire sentir sur les programmes de mentorat pour entrepreneur.es, et aussi de manière plus large, dans la société.

Pour lire l'article complet à propos de cette recherche :

St-Jean, É., & Jacquemin, A. (2022). Does mentoring reduce entrepreneurial doubt? A longitudinal gendered perspective. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 14(3), 375-396.
<https://doi.org/10.1108/IJGE-10-2021-0169>.

Références

Ahl, H. and Marlow, S. (2012), Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end?, *Organization*, Vol. 19 No. 5, pp. 543-562.

Baluku, M.M., Matagi, L. and Otto, K. (2020), Exploring the link between mentoring and intangible outcomes of entrepreneurship: the mediating role of self-efficacy and moderating effects of gender, *Frontiers in Psychology*, Vol. 11.

Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Fowler, J.L., Gudmundsson, A.J. and O'Gorman, J.G. (2007), The relationship between mentee-mentor gender combination and the provision of distinct mentoring functions, *Women in Management Review*, Vol. 22 No. 8, pp. 666-681.

Gupta, V.K., Goktan, A.B. and Gunay, G. (2014), Gender differences in evaluation of new business opportunity: a stereotype threat perspective, *Journal of Business Venturing*, Vol. 29 No. 2, pp. 273-288.

Kyrgidou, L.P. and Petridou, E. (2013), Developing women entrepreneurs' knowledge, skills and attitudes through e-mentoring support, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 No. 3, pp. 548-566.

Lindblom, A., Lindblom, T. and Wechtler, H. (2020), Dispositional optimism, entrepreneurial success and exit intentions: The mediating effects of life satisfaction, *Journal of Business Research*, Vol. 120, pp. 230-240.

McMullen, J.S. and Shepherd, D.A. (2006), Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur, *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 132-152.

O'Brien, K.E., Biga, A., Kessler, S.R., and Allen, T.D. (2010), A meta-analytic investigation of gender differences in mentoring, *Journal of Management*, Vol. 36 No. 2, pp. 537-554.

Shepherd, D.A., McMullen, J.S. and Jennings, P.D. (2007), The formation of opportunity beliefs: overcoming ignorance and reducing doubt, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1 Nos 1-2, pp. 75-95.

St-Jean, E., Radu-Lefebvre, M. and Mathieu, C. (2018), Can less be more? Mentoring functions, learning goal orientation, and novice entrepreneurs' self-efficacy, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 24 No. 1, pp. 2-21.

Valeau, P. (2006), L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5 No. 1, pp. 31-57.

Young, A.M., Cady, S. and Foxon, M.J. (2006), Demystifying gender differences in mentoring: theoretical perspectives and challenges for future research on gender and mentoring, *Human Resource Development Review*, Vol. 5 No. 2, pp. 148-175.

À PROPOS DU COAUTEUR

Étienne St-Jean, Ph. D. est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la carrière entrepreneuriale à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Il est professeur titulaire de cette même université et directeur de l'Institut de Recherche sur les PME (INRPME). Il est responsable pour le Québec du Global Entrepreneurship Monitor, la plus grande enquête sur les attitudes, aspirations et activités entrepreneuriales des citoyens de plusieurs pays.



Il est également rédacteur associé de la revue Journal of Small Business and Entrepreneurship, la plus vieille revue bilingue spécialisée dans le domaine. Ses travaux portent sur l'entrepreneuriat et l'intention d'entreprendre, la formation, l'accompagnement et le développement des entrepreneurs par le mentorat et sur l'entrepreneuriat en tant que carrière spécifique. Ils ont été publiés en français et en anglais dans des revues scientifiques, dans des ouvrages collectifs et dans de nombreuses conférences nationales et internationales.

www.uqtr.ca/etienne.st-jean
etienne.st-jean@uqtr.ca

À PROPOS DE LA COAUTRICE

Amélie Jacquemin a obtenu un master en droit en 2002 à l'UCLouvain (Belgique). Elle a ensuite exercé le droit des affaires du barreau de Bruxelles, puis travaillé plusieurs années comme conseillère pour le centre d'étude d'un parti politique. En 2012, elle soutient une thèse de doctorat en sciences de gestion à l'UCLouvain. Elle est aujourd'hui professeure d'entrepreneuriat au sein de la Louvain School of Management (UCLouvain, campus FUCaM Mons), responsable académique de l'incubateur des projets entrepreneuriaux d'étudiants sur ce campus et titulaire UCLouvain de la chaire Circle U. WP4-Student led sustainable innovation. Attachée au Louvain Research Institute in Management and Organizations (LouRIM), ses travaux se concentrent sur l'agir entrepreneurial. Elle étudie comment l'entrepreneur identifie ou construit des opportunités d'affaires, puis se maintient dans l'entrepreneuriat malgré les difficultés et doutes éprouvés. Son approche est toujours ancrée dans un contexte situé, notamment celui des structures d'accompagnement entrepreneurial ou de l'éducation entrepreneuriale, ou, à un niveau plus macro, par rapport aux réglementations et politiques publiques touchant à l'entrepreneuriat. Amélie est membre du comité de rédaction de plusieurs revues



scientifiques en entrepreneuriat ainsi que vice-présidente Pays (Belgique), administratrice, et membre du Comité de déontologie au sein de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME).

<https://uclouvain.be/fr/repertoires/amelie.jacquemin>
amelie.jacquemin@uclouvain.be

Le développement du leadership par le mentorat

Louise Champoux-Paillé, Fellow Adm. A. MBA, économiste, administratrice de sociétés certifiée

Est-ce que le mentorat peut contribuer au développement du leadership? Mon expérience des trente dernières années m'incite à affirmer que le mentorat peut agir comme propulseur de leadership non seulement pour la personne mentorée, mais aussi pour le mentor ou la mentore. Cet apport du mentorat est d'autant plus important que le XXI^e siècle sera, de l'avis de plusieurs, celui du leadership des femmes et des hommes qui tenteront de créer un monde meilleur.

Certains croient que le leadership est inné, d'autres, qu'il s'acquiert et se développe au rythme du parcours professionnel de chaque individu. Mon expérience personnelle me permet de témoigner que le mentorat peut certainement contribuer au développement du leadership.

Leadership et management

En effectuant la recherche pour la rédaction de ce texte, je pensais trouver une définition du leadership qui fait consensus. Loin d'être unique, j'ai pu en recenser un grand nombre. L'un des textes consultés proposait pas moins de 100 définitions provenant de penseurs et de chefs de file chevronnés jouissant d'une grande notoriété, allant d'Aristote à Peter Drucker¹. Les modèles proposés de leaders sont aussi très différents. À titre d'exemple, on retrouvera Steve Jobs, un entrepreneur à succès, Mère Teresa, une religieuse ayant consacré sa vie aux plus indigents et démunis de la planète ou encore Nelson Mandela, un homme politique qui a changé le visage de son pays. Comme l'écrivait Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group, « le leadership, c'est la capacité à motiver une organisation pour qu'elle transforme son ambition de performance ».

Le leadership est donc différent de la gestion. Henry Mintzberg le soulignait dans une entrevue accordée au Journal Les Affaires « D'abord, il y a confusion entre le leadership et le management. Le management et le leadership vont de pair : ils sont les deux facettes d'une même pièce. Le leader qui ne dirige pas ne sait pas ce qui se passe. Le gestionnaire qui ne dirige pas est ennuyant. Il existe 52 qualités d'un gestionnaire efficace et elles sont toutes importantes. Or, c'est impossible pour une personne de toutes les posséder. Selon le contexte, l'accent sera mis sur une ou plusieurs qualités². »

Pour moi, le leadership consiste dans la capacité qu'a une personne ou un groupe de personnes à mettre tout en œuvre pour réaliser de grands projets ou de grands rêves. Cette capacité se développe avec l'expérience, la croyance en soi, les échanges de savoir-être et de savoir-faire avec d'autres personnes pouvant servir de modèles et la qualité de nos relations dans notre milieu.

Le gestionnaire se positionne en tant que « chef », et cette responsabilité lui est donnée par la direction de l'entreprise. Son champ d'action dépend en grande partie de sa fonction. Le gestionnaire doit fédérer son équipe et lui transmettre les objectifs définis par la direction de l'entreprise.

Le leadership diffère essentiellement du management par la forme d'autorité exercée par le leader. Si le gestionnaire s'impose par sa fonction, le leader se distingue plutôt par son charisme. Son influence ainsi que sa personnalité inspirent naturellement une certaine confiance, un sentiment d'appartenance, de même qu'un esprit de loyauté aux membres son équipe. Un bon leader est toujours suivi par ses collaborateurs, même en dehors de sa zone d'intervention. Le leadership fait référence à la personne et à ses actions, ce n'est pas un titre qui s'affiche sur une carte de visite. À l'opposé, le management est une fonction à part entière, traditionnellement associée à une progression de carrière au sein de l'entreprise.

La personne mentorée et le leadership

Le mentorat se veut un outil privilégié pour favoriser le développement du leadership, et ce, tant chez les mentorés que chez les mentors. Pour les mentorés qui cherchent à développer leurs capacités de leadership,

¹ <https://www.inc.com/lolly-daskal/100-answers-to-the-question-what-is-leadership.html>

² <https://www.lesaffaires.com/blogues/jenny-ouellet/henry-mintzberg-du-leadership-et-puis-/631418>



le mentorat permet de définir le type de leader qu'ils souhaitent devenir par rapport aux valeurs qu'ils souhaitent transmettre. Comme l'écrivait Peter Drucker, « le management consiste à faire les choses bien alors que le leadership consiste à faire les choses justes. La pire erreur est de gérer avec efficacité quelque chose qui n'a pas lieu d'être entrepris. Les leaders doivent indiquer le cap et prendre les décisions difficiles qui s'imposent en faisant appel à leur capacité de jugement et en faisant les compromis nécessaires. Ces dirigeants, qui mettent l'accent sur les objectifs et les valeurs, se soucient moins du comment que du pourquoi³ ».

La relation mentorale consiste à clarifier le référentiel de valeurs du mentoré en échangeant sur des situations ou des décisions qu'il doit prendre dans sa vie professionnelle. La relation mentorale permet également de mieux se connaître en tant que personne en nous faisant prendre conscience de nos forces, et aussi de nos faiblesses et de nos vulnérabilités.

Bien qu'il existe des processus d'évaluation de la performance au sein des organisations, ceux-ci sont souvent centrés sur la performance de l'individu devant les objectifs à atteindre à court terme et tiennent souvent moins compte des stratégies pour développer son plein potentiel à moyen et long termes. En général, ceci est causé par le manque de temps consacré à l'évaluation ou aux difficultés de procéder à des rétroactions permettant de donner l'heure juste sur les qualités à développer pour atteindre ses objectifs de carrière. Par ailleurs, la relation mentorale permet au mentoré d'élargir sa perspective sur les enjeux auxquels sont confrontées son organisation et la société dans son ensemble. Cela lui permettra d'espérer devenir un leader capable d'être sensible à différentes préoccupations.

³ <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/11/27966-le-xxie-siecle-sera-lere-du-leadership/>

Leadership et mentorat

Je m'en voudrais de ne pas aborder la relation mentorale en tant qu'outil privilégié pour développer le leadership auprès des mentors eux-mêmes. Pour démontrer ce point, je me référerai à une étude récente des professeurs Kathleen Boies et Mostafa Ayoobzadeh de l'Université Concordia intitulée *From mentors to leaders: leader development outcomes for mentors*⁴. L'étude réalisée auprès d'étudiants du cycle de doctorat – les mentors étant celles et ceux inscrits au programme depuis quelques années et les personnes mentorées, celles et ceux ayant souhaité être mentorés – démontre qu'après seulement neuf mois, les étudiants les plus expérimentés se percevaient déjà comme de bons leaders et devenaient plus confiants dans leurs capacités à gérer divers projets avec efficacité et leadership.

Le mentorat peut donc être un propulseur de leadership, tant pour les mentors que pour les mentorés. C'est un outil crucial dans le contexte de VUCA (acronyme anglais pour Volatilité, Incertitude [Uncertainty], Complexité et Ambiguïté) au sein duquel nous vivons aujourd'hui. Les défis du XXI^e siècle, tels que celui de donner un sens au travail, ne peuvent être relevés que par le management traditionnel et les avancées technologiques qui ne cessent d'émerger au cours des dernières années.

Ces défis requièrent des visionnaires, capables de rassembler des équipes et de leur faire vivre des expériences de travail uniques. Comme l'écrivait Richard Straub, « si l'on a pu appeler le XX^e siècle l'ère du management, le XXI^e siècle devrait s'intituler l'ère du leadership. Il nous faut davantage de dirigeants aptes à ouvrir le champ des possibles de l'ingéniosité et de la créativité humaines, et à libérer encore davantage le potentiel humain, la **ressource naturelle** la plus importante de la planète⁵ ».

En ce sens, je crois fermement que les programmes de mentorat ne sont pas seulement utiles, mais essentiels à l'avènement d'une société meilleure.



À PROPOS DE L'AUTRICE

Économiste, titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et en muséologie ainsi que d'une certification en gouvernance, **Louise Champoux-Paillé** se distingue par une carrière de pionnière dans le domaine des services financiers et professionnels, sa participation à plusieurs conseils d'administration et son engagement de plus de quarante ans à la promotion de la représentation des femmes au sein des instances organisationnelles. Elle a été présidente fondatrice du Bureau des services financiers, le prédécesseur de l'Autorité des marchés financiers.

Récemment, elle a été nommée codirectrice du Centre Lorenzetti de l'Université Concordia, à Montréal, dont l'objectif est d'en faire un carrefour d'expertise et de recherche durablement consacré aux femmes entrepreneuses et dirigeantes. Elle est également vice-présidente du conseil d'administration du CHU Sainte-Justine et siège au conseil d'administration de la Société de l'assurance automobile du Québec.

Bien engagée dans la recherche de nouvelles tendances en gouvernance et en diversité, elle alimente quotidiennement

depuis plus de dix ans différents sites traitant de gouvernance dans les médias sociaux, collabore à des magazines et agit à titre de blogueuse au Journal *Les Affaires* sur les facteurs ESG et la responsabilité sociale des organisations.

Elle est membre de l'Ordre du Canada, chevalière de l'Ordre national du Québec et Fellow de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

⁴ <https://theconversation.com/how-mentoring-improves-the-leadership-skills-of-those-doing-the-mentoring-143668>, ainsi que <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-10-2019-0591/full/html>

⁵ <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/11/27966-le-xxie-siecle-sera-lere-du-leadership/>

L'ange investisseur et son entrepreneur : une relation de mentorat?

Michel Lozeau, IAS. A, Président du conseil d'administration d'Ange Québec, Ange investisseur, administrateur de sociétés et coach de dirigeants

Depuis une vingtaine d'années, l'auteur a agi en qualité d'ange investisseur auprès d'une trentaine d'entreprises en démarrage. Comme celui-ci exerce parallèlement le métier de coach de dirigeants, la question de l'adoption d'une posture de mentor avec ses entrepreneurs peut se poser.

Le contexte

L'entrepreneuriat est en croissance depuis quelques décennies, et depuis une douzaine d'années au Québec nous avons pu bénéficier de la création d'Ange Québec, un OBNL qui regroupe des individus qui participent au financement d'entreprises en démarrage. La taille de ces entreprises (0 à 10 employés), et la précarité de leur stade de développement font en sorte que l'apport recherché des anges inclut normalement un accompagnement, en plus de l'injection de capitaux. La devise d'Ange Québec est d'ailleurs « investir et s'investir ». Dans cet article, nous explorons les différentes formes de cet accompagnement ainsi que les limites à respecter et les dérives à éviter.

Accompagner un entrepreneur

« On peut amener un cheval à la rivière, mais on ne peut pas le forcer à boire ». Ce dicton populaire me vient en tête pour aborder le sujet de l'accompagnement. L'investisseur peut être motivé et bien intentionné pour accompagner son entrepreneur, mais faut-il encore que ce dernier soit réceptif à l'idée d'obtenir des conseils et des opinions. Plusieurs entrepreneurs auront naturellement une grande confiance en eux-mêmes, ce qui pourrait faire obstacle à cette ouverture d'esprit. Dans leur décision d'investir dans une entreprise, les anges investisseurs prennent en compte certaines qualités précises chez les fondateurs, dont l'écoute, l'humilité et la capacité d'encaisser des échecs sans se décourager.

Dans le cas où notre fondateur et son investisseur sont tous les deux dans les meilleures dispositions possible pour favoriser un accompagnement, celui-ci peut généralement se structurer de deux manières : d'abord en accueillant l'ange comme membre du conseil d'administration de la société, ou encore au sein d'un comité de conseillers externes plus ou moins formel.

Les sujets d'accompagnement

Évidemment, les fondateurs seront d'abord intéressés par le développement de leur entreprise et l'acquisition de clients qui généreront des revenus. Bien que le carnet d'adresses de l'ange soit sans doute utile, les sujets d'accompagnement les plus porteurs sont d'abord et avant tout de l'ordre des qualités humaines. L'expérience d'affaires d'un ange qui aura été lui-même entrepreneur apportera un éclairage aux décisions auxquelles le fondateur fera face. Quel niveau de risque personnel est acceptable? Comment motiver les premiers employés et bâtir une culture d'entreprise? Comment se comporter avec la concurrence? Comment solliciter du financement?

Selon mon expérience, les sujets les plus difficiles — et qui sont les plus porteurs — touchent les décisions qui ébranleront l'entrepreneur au cœur de ses valeurs.

Les suppressions de postes qui surgiront inévitablement dans un parcours d'entreprise seront déterminantes. La rapidité d'exécution qui est essentielle à la survie d'une entreprise amènera l'entrepreneur à se mesurer à ses propres valeurs. La relation entre les cofondateurs eux-mêmes est un sujet privilégié où le soutien d'une personne externe à l'entreprise peut être utile pour éviter les conflits et favoriser une collaboration et un partage sain des attentes réciproques. Dans un cas particulier, j'ai eu à aider deux cofondateurs à bien naviguer avec le départ de l'un d'entre eux, à sa demande, puisqu'il estimait avoir accompli son objectif initial en programmant le logiciel, et qu'il ne se voyait pas demeurer en place pour diriger une équipe et en assurer l'évolution. Dans un autre cas, j'ai pu appuyer un entrepreneur pour réfléchir à la manière de procéder au rachat de plusieurs cofondateurs de la première heure qui n'étaient plus actifs dans l'entreprise et dont la présence au capital devenait une friction aux financements subséquents. Dans ces deux cas, les réflexions suscitées et les conseils prodigués peuvent se rapprocher du mentorat, sans déclencher une situation de conflit d'intérêts.

Limites à respecter

La saine gouvernance d'une entreprise impose d'observer des règles strictes pour respecter les lois qui encadrent son activité. Un administrateur a des responsabilités spécifiques et un devoir de loyauté envers l'entreprise, ses actionnaires, ses employés, et même les parties prenantes externes comme les fournisseurs. Ce rôle vient nécessairement poser des limites aux postures que peut prendre un ange quand il conseille l'entrepreneur.

L'ange qui représente aussi les investisseurs et prêteurs de l'entreprise se retrouve dans une position d'autorité devant l'entrepreneur, duquel il doit rechercher un résultat de performance afin de produire un rendement financier. Ce positionnement empêche la neutralité et l'indépendance complète qu'un coach ou un mentor se doit de posséder pour agir dans l'intérêt supérieur de son mentoré.

Dérives à éviter

La principale dérive que j'ai pu observer dans une relation ange-entrepreneur consiste à devenir excessivement directif dans la façon de conseiller l'entrepreneur. Pour préserver les bons principes de gouvernance, un administrateur ne doit pas franchir la frontière qui sépare le conseil et son opinion sur la décision elle-même. La direction de l'entreprise, et l'entrepreneur-fondateur sont les seuls redevables de leurs décisions. L'ange qui accompagne un fondateur peut l'éclairer, lui offrir des témoignages ou lui relater des expériences, mais en fin de compte, ce n'est pas à lui de prendre les décisions. Dans les cas où cette dérive a été observée, il s'ensuit presque toujours un conflit sérieux qui mène au bris de la relation, ou pire, à un changement de dirigeant, ce qui est très risqué pour une entreprise qui est en phase de démarrage.

L'Ange, un mentor?

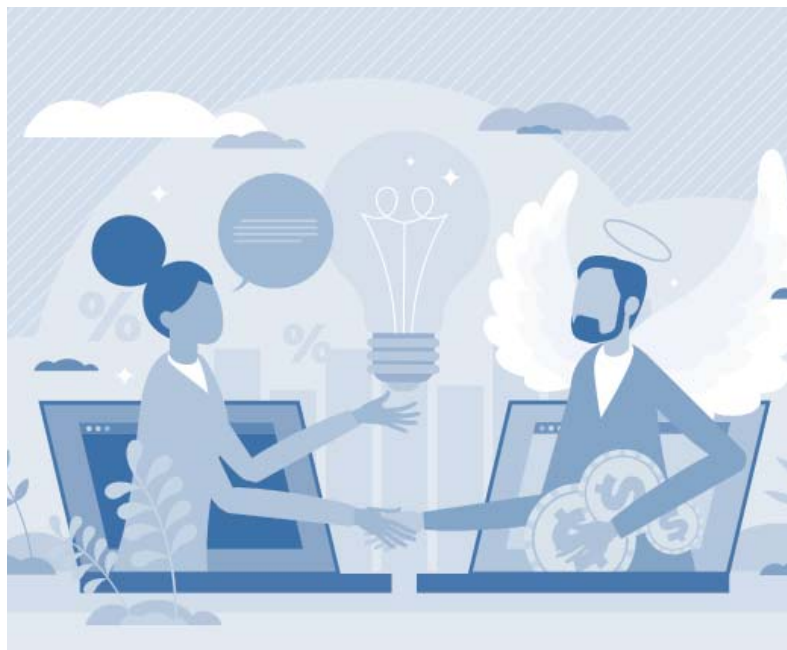
Selon mon expérience, il n'arrive pas souvent qu'une relation de mentor se développe entre un investisseur et son entrepreneur. Les limites dues à la posture de l'investisseur vis-à-vis l'entrepreneur, sa relation d'autorité et la reddition de comptes qui en découle, font en sorte que le climat est rarement propice à l'échange désintéressé qui constitue la base d'un accompagnement réussi. Dans les cas où cela se produit, il y aura ces moments où l'entrepreneur cherchera l'avis de la personne qu'il a appris à

respecter, et où il pourra compter sur l'intégrité de cette dernière pour éviter les conflits d'intérêts, en lui offrant le meilleur conseil possible.

L'ange qui acceptera un rôle de conseiller sur un comité plus ou moins formel aura beaucoup plus de latitude pour adopter une posture de mentor. Il aura d'autant plus de liberté pour offrir ses conseils et son expérience dans le cas où son implication financière dans l'entreprise est minimale ou nulle, et où il n'a pas la charge de représenter les autres actionnaires.

D'ailleurs, les règles qui régissent les relations de mentorat entrepreneurial formelles incluent presque toujours une interdiction d'investissement de la part du mentor pour toute la période de la relation, et même parfois au-delà, pour justement favoriser l'indépendance du mentor.

En terminant, si je cherche dans mon expérience des moments où mon action a pu s'approcher d'un accompagnement de type mentorat, deux situations me viennent à l'esprit. La première est au moment où la pandémie a frappé en mars 2020, et où j'ai organisé des réunions virtuelles pendant plusieurs semaines entre quatre PDG de mes entreprises pour qu'ils échangent entre eux et tirent profit des expériences de chacun. Il y avait aussi un objectif de rehaussement de moral collectif dans ces rencontres axées sur les solutions. La deuxième situation s'est produite quand l'une de ces entreprises a dû décider des mises à pied importantes, et où j'ai fait bénéficier les dirigeants



d'une expérience semblable dans une autre entreprise quelque temps auparavant. Le partage d'expériences qui en est résulté a touché autant les dimensions humaines en communication et l'empathie, que les aspects techniques et financiers.

Conclusion

Bien qu'il y ait de sérieux obstacles à l'intégration du mentorat dans une relation d'accompagnement par un investisseur, les exemples précédents illustrent bien que des éléments de mentorat pourront s'insérer dans une telle relation à la faveur des aléas d'une entreprise en démarrage. Pour que cela se produise, il est essentiel que l'entrepreneur fondateur perçoive que son « mentor » possède une expérience d'affaires pertinente et qu'il démontre un intérêt personnel à réussir. La prudence est de mise pour éviter les écueils touchant les conflits d'intérêts ou l'usurpation des pouvoirs de la direction. Mais il serait dommage de se priver des bénéfices liés au partage d'expériences lorsque la situation s'y prête.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Michel Lozeau a fait carrière principalement dans le monde du conseil et des technologies de l'information. Il est diplômé de l'Université McGill (B.Comm. 1974) et participant au Executive Program de l'Université Queen's (1998). Il a agi à titre de dirigeant à Montréal et à Toronto, au sein de sociétés internationales de technologies de l'information et de cabinets-conseils en management, dont Andersen Consulting (aujourd'hui Accenture), SHL Systemhouse et Oracle Corporation, où il a assuré la direction générale des services professionnels au Canada de 1995 à 2001.

Michel Lozeau a également œuvré au sein d'institutions financières, dont la Banque Nationale du Canada, où il a occupé le poste de premier vice-président, Commerce électronique et membre du comité de direction au début des années 2000. Depuis 2004, il agit comme coach de direction auprès de cadres supérieurs et comme conseiller en stratégie pour des entreprises. Michel Lozeau a obtenu en 2005 la désignation de IAS.A de l'Institut des administrateurs de sociétés et il a été membre de nombreux conseils d'administration de sociétés publiques et privées. Établi en France de 2009 à 2014, il a été vice-président exécutif et administrateur du Cercle des Dirigeants d'Entreprises Franco-Québécois.

De retour à Montréal de façon permanente depuis 2016, Michel Lozeau agit toujours comme coach de dirigeants, en parallèle avec des activités d'ange investisseur, un métier qu'il exerce depuis 2005. Il est aujourd'hui président du conseil d'administration d'Ange Québec, et associé investisseur dans la société de capital de risque Framework Venture Partners de Toronto. Il détient des participations dans une vingtaine de sociétés privées et siège à plusieurs conseils d'administration de ces dernières. Il est particulièrement actif dans les secteurs de la technologie, de la fintech, et de la responsabilité sociale.





AU CŒUR DE LA RELATION MENTORALE

Compétences

Acrylique, collage de papier sur toile, 16 x 20 po.

« Cette toile représente nos compétences humaines multidisciplinaires illustrées par plusieurs bras tendus. Il faut se concentrer sur ses forces, ses compétences, et beaucoup moins sur ses points faibles. Nous avons toujours plus de forces que nous le pensons et un mentor peut nous aider à découvrir celles que nous ignorons posséder. D'ailleurs, le mentor apprend lui aussi de nous. »

Marven Clerveau

Le savoir-devenir : une dynamique essentielle au cœur de la relation mentorale

Gisèle Szczyglak, docteure en philosophie politique, Paris, France

Nous allons aborder la dimension du savoir-devenir qui se situe au cœur de la relation mentorale, dans les échanges d'expériences entre mentors et mentorés, et renvoie directement à la spécificité de la dynamique du mentorat qui porte à la fois sur la situation du mentoré dans le présent et l'exploration de l'étendue des possibilités dans une optique prospective.

Cette notion est d'autant plus importante que les pressions liées à la nécessité de changer, de s'adapter, de tenir à jour sa propre employabilité sont particulièrement fortes aujourd'hui et s'inscrivent dans un double champ : organisationnel selon le domaine d'activités du mentoré (entrepreneuriat, salariat, association, réseau, secteur public ou privé) et personnel (la vie intérieure et le développement de la personne).

Que désigne la notion de savoir-devenir?

« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux. »

Marcel Proust

Le savoir-devenir est une notion essentielle dans le mentorat, car elle renvoie à un ensemble de questions clés quasi existentielles. Qui suis-je? Qu'est-ce que je fais? Est-ce que je sais vraiment pourquoi je fais ce que je fais? Suis-je conscient de l'ensemble des moyens et des ressources que j'ai à ma disposition pour me projeter et construire mon devenir, ou tout simplement pour être moi-même, ici et maintenant? Comment savoir, avec exactitude et précision, où je vais? En d'autres termes, comment puis-je devenir et influencer les conditions concrètes de mon propre devenir?

Le savoir-devenir est au cœur du développement personnel et recèle quelque chose de mystérieux. On ne peut connaître son devenir qu'une fois qu'il est là, qu'il est advenu, qu'il se manifeste sur le terrain, et qu'il s'est achevé à un instant « T », aux effets visibles d'une décision, à l'émergence d'un moment de vie, à rebours en quelque sorte.

Qui plus est, on ne peut devenir qu'à partir de soi et non des autres. Les autres peuvent nous inspirer, partager l'ensemble de leurs expériences dans la dynamique infiniment précieuse qui est au cœur du mentorat : la transmission et le partage entre mentors



et mentorés. À la fin du jour, le devenir nous renvoie à une conversation avec nous-mêmes, à une forme de solitude : celle de notre reflet dans le miroir. Une intimité irréductible qu'il est avisé de considérer si l'on ne veut pas passer à côté de soi, mais plutôt embrasser les multiples champs de son existence; des aspects les plus lumineux, lisibles et faciles à comprendre, aux aspects les plus cachés, dont l'appréhension reste complexe.

C'est la raison pour laquelle le savoir-devenir est la quatrième dimension qui compose l'identité professionnelle après le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Le savoir-devenir est en toile de fond des échanges entre mentors et mentorés.

Le mentor et le savoir-devenir : un art pragmatique de la maïeutique socratique

Pour le mentor, les conversations de mentorat renvoient à une prise de conscience de son parcours professionnel et personnel : comment il est devenu ce qu'il est, au moment où il échange avec le mentoré, et ce qu'il a appris, à travers ce processus de transformation naturel et d'évolution dans le temps qu'est le devenir. C'est la capitalisation sur les différentes dimensions de sa trajectoire, sur la façon dont il a tiré des enseignements de son cheminement personnel — ce qu'il a acquis et surtout assimilé, et qui est susceptible d'être retranscrit dans le partage authentique de son expérience personnelle.

Seul l'accès à la compréhension de ce qui est profondément humain en soi, de sa vulnérabilité à la capacité d'agir par l'exercice de la volonté, permet la puissance de la transmission et l'avènement répété de soi en s'inscrivant dans le temps. Le mentoré se reconnaît au moment où les mots du mentor le font apparaître à lui-même d'une façon unique.

Nous rejoignons le principe de la maïeutique socratique : faire accoucher les esprits. Le mentor facilite une multitude de naissances intérieures par une myriade de prises de conscience, ne serait-ce que des perceptions ténues qui affleurent, au cœur même d'une conversation libre, symétrique et sans instrumentalisation possible.

Nous ne sommes, en effet, pas toujours sûrs d'avoir saisi quelque chose par l'esprit et la mémoire. Nous ne sommes pas totalement certains d'avoir appris des éléments substantiels de notre expérience qui puissent nous servir comme des boussoles, des guides pratiques sur mesure.

Le mentor : un guide pour mieux se connaître et façonner son devenir

Le mentorat active ce savoir en présumant une réflexion sur le devenir et la nature de sa propre expérience. Savoir-devenir et connaissance de soi sont, dans cette perspective, indissolublement liés.

Comprendre les ressorts de son propre processus d'apprentissage donne une valeur unique à l'expérience et un sens à nos actions.

Si je sais comment j'apprends de la vie, ce que j'apprends revêt une autre saveur, plus dense et plus porteuse de sens pour moi et pour les autres, lorsque je raconte mon histoire, lorsque je partage mes expériences, quelles que soient leurs natures.

Personne ici-bas ne peut faire l'économie des limites, des contraintes, des moments difficiles, de ce qui vient, de ce qui arrive de l'horizon et qui reste imprédictible. Le réaliser et l'intégrer comme une donnée dans l'équation de son savoir-devenir nous rapproche d'une forme de sagesse : un savoir acquis qui se partage depuis un méta niveau. Je monte au balcon et observe le panorama. Et de là, je prends du recul et lâche prise, à partir de la modélisation d'un savoir unique sur des situations pratiques que j'acquiers dans mes conversations mentales.

Par l'art du questionnement, le mentor invite le mentoré à explorer les conditions de son devenir en facilitant l'analyse des conditions multiples de ses expériences, en l'invitant à mettre ses propres mots sur des situations vécues, passées et présentes, et sur ses émotions.

Le mentor accompagne le savoir-devenir du mentoré, en lui permettant de s'interroger sur ses valeurs, ses besoins, ses décisions et les situations qu'il a vécues, en lui permettant de cartographier son présent à partir de son regard singulier, qui joue le rôle d'une réalité augmentée et véhicule des possibilités de changements d'hypothèses et de paradigmes.

C'est toute la puissance positive du regard d'un mentor bienveillant qui possède, par le fait même, un potentiel de transformation que seuls la modalité et le cadre confidentiel et bienveillant de la conversation de mentorat peuvent offrir.

Les lignes intérieures bougent pour le mentoré et se manifesteront par des modifications, des orientations nouvelles, des choix qui impacteront sa capacité à prendre des décisions qui le concernent, à mieux se connaître et donc à affiner la conscience et la pratique de son savoir-devenir.

Le savoir-devenir est l'aptitude première et souveraine qui désigne l'habileté à se connaître et à vouloir rester constant dans ce désir. Il est l'autre versant de la connaissance de soi.

Le savoir-devenir : une toile de fond à tisser entre mentors et mentorés

Pour les mentors et les mentorés, l'exploration du savoir-devenir et de ses modalités définit la toile de fond de leurs conversations. Ensemble, ils s'exercent à cette forme de philosophie pratique, dans un cadre éthique fort et clair basé sur la bienveillance, la confidentialité et la confiance.

Les aspects « caisse de résonance » et « effet-miroir » entre leurs expériences respectives nourrissent une relation symétrique et mutuellement apprenante. Deux savoir-devenir s'activent à partir d'une posture différente et s'enrichissent mutuellement dans une conversation libre et sans tabou. Une réflexion empirique sur les conditions de vie et de choix, sur les désirs, le champ des possibles et la possibilité de percevoir des horizons.

« Dire ce qui est », dire qu'il s'agit de cette notion de savoir-devenir qui sous-tend les échanges apporte une autre dimension éthique et pratique aux échanges entre mentors et mentorés, aux questionnements qui émergent et aux réflexions partagées. Comme une sorte de dévoilement heideggérien qui permettrait l'accès à plusieurs vérités, c'est-à-dire, à plusieurs façons d'être authentique et plus proche de soi.

Le savoir-devenir aboutit à l'élaboration d'une pédagogie pratique des conditions de transformation de soi aux contacts des autres et du réel, et ce, dans une conscience plus large et plus fine des possibilités existantes et de celles qui restent à créer.

À PROPOS DE L'AUTRICE

Gisèle Szczyglak est docteure en philosophie politique, avec une double spécialisation postdoctorale en sociologie politique et éthique appliquée. Elle est membre de la commission mentorat de l'European Mentoring and Coaching Council — France.

Coach exécutive, entrepreneure et auteure, elle a fondé le cabinet WLC Partners et l'association Open Mentoring Network dans laquelle elle déploie une méthodologie de mentorat collectif qu'elle a créée.

Experte en mentorat, leadership, diversité, réseaux, Gisèle Szczyglak accompagne les dirigeants, les hauts fonctionnaires et les leaders dans leur développement.

Elle implante depuis plus de 10 ans des programmes de mentorat en France et à l'international.

Elle a publié plusieurs ouvrages dont :

- « Guide pratique du mentoring » (Pearson, 2014)
- « How to be a brilliant mentor » (UK Pearson, 2016)
- « Développer son leadership. Cultiver son influence pour entraîner dans l'action » (Eyrolles, 2019)
- « Le mentoring pour les Nuls en 50 notions clés » (First Editions, 2020)

Son dernier livre « Subversives : l'art subtil de n'être jamais là où l'on vous attend » (Payot – 2021) est un ouvrage philosophico-pragmatique destiné aux femmes. Traduit et publié en juillet 2022, au Brésil (Cultrix), une édition en langue arabe est prévue en 2023 (Jarrous Press).



Les mentorés ne sont pas les seuls à profiter du mentorat

Mostafa Ayoobzadeh, Ph. D., Professeur en développement humain et organisationnel — Département d'organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion (ESG) — Université du Québec à Montréal

Tout au long de sa carrière, Mostafa Ayoobzadeh a mis en place de nombreux programmes de mentorat, qui avaient un défi commun : il y a trop de gens qui veulent être mentorés et pas assez de mentors bénévoles. Ce défi l'a incité à se poser certaines questions. Est-ce parce que seuls les mentorés tirent profit du mentorat et pas les mentors? Y a-t-il des avantages pour les mentors? Y a-t-il des avantages qui peuvent encourager les mentors à s'engager dans le mentorat? L'auteur a réalisé une recherche quasi expérimentale à l'Université Concordia à Montréal à ce sujet. Cet article vise à mettre en lumière les avantages du mentorat pour les mentors et à le présenter comme un outil pour améliorer leur leadership.

La majorité de la recherche sur le mentorat (Eby, 2011) s'est concentrée majoritairement jusqu'à ce jour sur les résultats du mentorat pour les mentorés. Cependant, les mentorés ne sont pas les seules personnes à bénéficier du mentorat. Les mentors obtiennent également certains avantages, comme la satisfaction d'aider les autres, le respect et la reconnaissance des autres, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le bien-être affectif et des sentiments de réussite professionnelle. (Allen et al., 2006; Ghosh & Reio, 2013). C'est ainsi que les chercheurs et les praticiens du mentorat ont été appelés à considérer aussi le mentorat comme un outil de développement pour les mentors et à concevoir des programmes qui profitent également à ces derniers. À cet égard, le développement des compétences en leadership est l'un des résultats potentiels pour les mentors.

Développement du leadership pour les mentors

Les spécialistes du leadership débattent de la question à savoir si le développement des leaders se produit lors de son enseignement en classe ou dans le vécu des interactions quotidiennes des leaders avec ceux et celles qu'ils dirigent. La grande majorité des recherches sur le leadership au cours des trois dernières décennies a conceptualisé le leadership comme un ensemble de comportements que les leaders peuvent apprendre et que leurs collaborateurs et collaboratrices peuvent observer et évaluer. Cette perspective promeut l'idée que le développement du leadership se produit dans des salles de classe formelles ou dans des programmes

de formation spécifiques. Cependant, le leadership est une interaction complexe entre le leader, les collaborateurs et collaboratrices et le contexte (Fiedler, 1996).

Les individus apprennent donc à diriger dans leurs interactions quotidiennes avec les autres (Day, 2000). Cet apprentissage se fait sur une longue période. Étant donné que le développement des compétences en leadership n'est pas facile et prend du temps, il est irréaliste de s'attendre à ce que les compétences en leadership se développent uniquement dans des séminaires, des ateliers ou des cours (Day et al., 2014). Le leadership comprend de nombreuses compétences dont l'influence sur les autres, les habiletés interpersonnelles, l'établissement d'objectifs et la planification (Yukl, 2012). La pratique et le développement de bon nombre de ces compétences ne nécessitent pas que les individus suivent une formation formelle. Ils peuvent se réaliser dans les interactions quotidiennes.

Les pratiques organisationnelles comme le mentorat pourraient contribuer au développement du leadership chez les mentors grâce à l'apprentissage par l'action et à l'autoréflexion (2000). Le développement du leadership comprend le développement de la conscience de soi et de l'identité des individus ainsi que l'amélioration de leurs compétences interpersonnelles, telles que la communication, la collaboration et la coopération avec les autres. Les compétences en leadership se développent lorsque les individus apprennent à ajuster leur comportement par le biais d'interactions organisationnelles avec les autres et pas seulement dans les salles de classe (Day et al., 2009).



Le chevauchement entre les compétences de mentorat et de leadership

L'impact du mentorat sur le développement du leadership des mentors peut être examiné dans des modèles de compétences en leadership, le leadership étant une combinaison de plusieurs compétences. Mumford et ses collègues (2007) classent les compétences en leadership en quatre grandes dimensions :

1. Compétences cognitives (recueillir, traiter et diffuser des informations);
2. Compétences interpersonnelles (interagir avec les autres et les influencer);
3. Compétences en gestion d'entreprise (gérer les ressources opérationnelles, humaines et financières);
4. Compétences stratégiques (planifier et identifier les causes et les conséquences).

Le mentorat offre aux mentors l'occasion de pratiquer et d'acquérir un grand nombre de ces compétences en leadership. Par exemple, un mentor pratique le soutien émotionnel, l'interaction interpersonnelle, l'orientation de son mentoré, la planification et

la résolution de problèmes, des compétences qui font toutes partie d'un leadership interpersonnel et stratégique. Ainsi, il est probable que le mentorat d'autres personnes donnerait aux mentors l'occasion d'évaluer ou même de développer leurs compétences en leadership.

L'auto-efficacité de leader

Malgré les spéculations sur le développement de leaders dans des contextes organisationnels, comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, peu d'études ont tenté de savoir si le mentorat pouvait contribuer au développement du leadership chez les mentors. Pour vérifier cette hypothèse, j'ai proposé et testé le développement de l'auto-efficacité de leader en tant que résultat de développement du leadership du mentorat pour les mentors, en effectuant une recherche à ce sujet.

L'auto-efficacité de leader se définit comme la confiance d'un individu dans sa capacité d'agir en tant que leader et d'adopter les comportements liés au leadership (Paglis, 2010). Le mentorat est une occasion pour les mentors de pratiquer et d'améliorer leurs compétences en leadership et, éventuellement, d'améliorer leur auto-efficacité de leader. L'expérience est un élément essentiel de la croissance et du développement des individus en raison des leçons qu'une personne peut en retirer.

Lorsqu'ils accompagnent des mentorés, les mentors vivent en fait l'expérience du leadership, car le mentorat et la direction d'autres personnes nécessitent de nombreuses compétences similaires, telles que la rétroaction, l'évaluation, l'écoute, la prise de décision et la résolution de problèmes (Mumford et al., 2007; Standing, 1999). Ainsi, les mentors se retrouvent en tant que leaders et découvrent leur capacité à diriger lorsqu'on attend d'eux qu'ils exécutent des tâches de leadership telles que la résolution de problèmes, la coordination, la communication et l'encadrement.

Avec cette recherche, je m'attendais à ce que l'auto-efficacité des mentors en matière de leadership s'améliore après leur expérience de mentorat. Selon la théorie cognitive sociale (Bandura, 1997), les individus apprennent et gagnent en confiance grâce à l'observation dans des contextes sociaux. L'auto-efficacité d'un individu peut être influencée par quatre facteurs :

1. **La maîtrise personnelle** (expériences positives et agréables qui confirment ses capacités à accomplir une tâche);
2. **L'apprentissage social** (observer les autres effectuer une tâche avec succès);

3. **La persuasion par autrui** (recevoir des expériences positives, constructives et personnelles et de la rétroaction);
4. **Les états physiologiques et émotionnels** (les tensions et les émotions négatives minent la confiance en soi d'un individu) (Bandura, 1997).

Les mentors peuvent acquérir une auto-efficacité en matière de leadership grâce à trois de ces quatre facteurs. D'abord, les mentors acquièrent l'auto-efficacité de leader en faisant l'expérience du leadership (la maîtrise personnelle). Comme je l'ai mentionné précédemment, le leadership et le mentorat nécessitent des compétences qui se chevauchent. L'exécution de tâches stimulantes qui incluent de telles activités de leadership augmente l'auto-efficacité des individus en matière de leadership (Seibert et al., 2017).

Deuxièmement, les mentors reçoivent des rétroactions constructives de leurs mentorés (la persuasion par autrui). Autrement dit, le mentorat pourrait se transformer en une relation d'échange social où le mentoré « redonne » à son mentor en lui donnant de la rétroaction, ce qui améliore la performance du mentor (Ramaswami & Dreher, 2008). Les commentaires reçus pourraient transformer le mentorat en un processus réflexif et d'apprentissage autonome.



Enfin, en tant qu'expérience enrichissante, le mentorat pourrait améliorer les états psychosociaux et émotionnels des mentors. Des relations de mentorat positives donnent aux mentors un sentiment de satisfaction et de valorisation personnelle tout en améliorant leur attitude dans leur propre travail (les états physiologiques et émotionnels) (Kram, 1985). De telles améliorations dans la vie des mentors sont susceptibles d'améliorer leur évaluation de leurs propres capacités de leadership et de leur auto-efficacité en matière de leadership. Par conséquent, j'ai émis l'hypothèse que le mentorat des autres pourrait améliorer l'auto-efficacité de leader chez les mentors.

Résultats d'une recherche quasi expérimentale au Québec

Pour examiner cette hypothèse, un programme de mentorat a été conçu pour les doctorants de l'Université Concordia (Ayoobzadeh & Boies, 2020). Dans ce programme, des doctorants seniors ont été affectés comme pairs-mentors à des doctorants de première année. Les mentors ont été invités à participer à une étude sur le mentorat. L'auto-efficacité de leader a été mesurée à quatre moments durant une période de huit mois chez les participants d'un groupe expérimental (n = 46) composé de mentors bénévoles et d'un groupe témoin (n = 25) composé d'étudiants au doctorat qui n'étaient pas des mentors.

La recherche a démontré que les participants du groupe expérimental ont connu un changement positif plus marqué dans l'auto-efficacité de leader, par rapport aux participants du groupe témoin. Une analyse plus approfondie des participants du groupe expérimental suggère que l'accompagnement de mentorat explique le taux de croissance des résultats de développement. En d'autres termes, plus les mentors étaient engagés dans le mentorat, plus ils amélioraient leur sentiment d'auto-efficacité de leader.

Conclusion

Alors que la majorité des recherches sur le mentorat tournent autour des avantages du mentorat pour les mentorés, les mentors profitent également des retombées du mentorat. Les résultats de notre recherche longitudinale et quasi expérimentale, confirment cette hypothèse. Les résultats suggèrent que le mentorat, en tant que tâche stimulante, pourrait être utilisé pour développer le leadership,

non seulement chez les mentorés, mais aussi chez les mentors. Notre recherche a contribué à enrichir la littérature sur le développement du leadership, qui s'est jusqu'à maintenant largement concentrée sur le développement du leadership par les programmes de formation formelle. Cette recherche contribue également à étoffer la littérature sur le mentorat.

Documenter ces avantages pour les mentors permet de les persuader plus facilement de faire du bénévolat dans les programmes de mentorat. Finalement, les praticiens du mentorat peuvent utiliser les résultats de notre recherche pour encourager les membres de leur organisation à devenir mentors et à mettre en pratique leurs compétences de leadership.

Références

- Allen, T. D., Lentz, E., & Day, R. (2006). Career Success Outcomes Associated With Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Nonmentors. *Journal of Career Development*, 32(3), 272–285.
<https://doi.org/10.1177/0894845305282942>
- Ayoobzadeh, M., & Boies, K. (2020). From mentors to leaders: leader development outcomes for mentors. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 497–511.
<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2019-0591>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman and Company.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An Integrative Approach to Leader Development: Connecting Adult Development, Identity, and Expertise*. Routledge.
- Eby, L. T. (2011). Mentoring. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization* (pp. 505–525). American Psychological Association.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241.
<https://doi.org/10.2307/2393716>

Ghosh, R., & Reio, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106–116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.011>

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman & Co.

Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>

Paglis, L. L. (2010). Leadership self-efficacy: research findings and practical applications. *Journal of Management Development*, 29(9), 771–782. <https://doi.org/10.1108/02621711011072487>

Ramaswami, A., & Dreher, G. F. (2008). The Benefits Associated with Workplace Mentoring Relationships. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell Handbook of Mentoring* (pp. 211–231). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470691960.ch13>

Seibert, S. E., Sargent, L. D., Kraimer, M. L., & Kiazad, K. (2017). Linking Developmental Experiences to Leader Effectiveness and Promotability: The Mediating Role of Leadership Self-Efficacy and Mentor Network. *Personnel Psychology*, 70(2), 357–397. <https://doi.org/10.1111/peps.12145>

Standing, M. (1999). Developing a Supportive/Challenging and Reflective/Competency Education (SCARCE) mentoring model and discussing its relevance to nurse education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 6(3), 3–17. <https://doi.org/10.1080/0968465990060301>

Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations*. Pearson Custom Publishing.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Mostafa Ayoobzadeh, Ph. D., est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et professeur en développement humain et organisationnel au Département d'organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (UQAM). Il est également rédacteur en chef adjoint du *Career Forum*, le bulletin d'information de la division Carrières de l'*Academy of Management*. Sa recherche sur le développement du leadership chez les mentors, publiée dans le *Journal of Managerial Psychology*, a reçu le prix « Literati Award 2021 » d'*Emerald Publishing*. Ses recherches sur le mentorat, le développement du leadership et le développement de carrière sont aussi publiées dans *Personnel Review*, *Human Resource Development International* et *Higher Education Research & Development*, entre autres. Tout au long de sa carrière, il a conçu, mis en œuvre et coordonné de nombreux programmes de mentorat, dont un programme de mentorat pour les doctorants à l'échelle de l'Université Concordia.



La pleine conscience au service du mentorat

Carl Lemieux, psychologue du travail

La pleine conscience est en vogue, notamment en réponse à la période de turbulence que nous vivons actuellement. Ce mouvement a été amorcé dans les années 1980 quand Jon Kabat-Zinn, professeur à l'Université du Massachusetts, a développé un programme de recherche et de formation intitulé Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR). Grâce à un cadre d'intervention structuré, ce programme a ouvert la voie à une prolifération de recherches sur la pleine conscience avec à ce jour, plus de 17 000 publications scientifiques démontrant ces nombreux bienfaits. Dans l'article qui suit, l'auteur décrit comment la pleine conscience peut enrichir la pratique du mentorat.

Qu'est-ce que la pleine conscience

Les définitions varient, mais un consensus s'installe autour de celle-ci : **savoir prêter intentionnellement attention à l'expérience interne de l'instant présent (émotions, sensations, pensées, états d'esprit), sans porter de jugement de valeur.**

La pleine conscience permet de stabiliser l'esprit, en s'ancrant véritablement dans l'expérience qui se présente à nous, d'un moment à l'autre. Avec cette pratique, nous limitons les effets de l'avalanche d'idées qui déferle constamment dans notre esprit (plus de 60 000 pensées par jours, avec un biais négatif à 80 %). Nous apprenons à nous protéger des risques perçus – notamment ceux liés à la protection de notre égo – car notre survie physique n'est plus **réellement** en péril à notre époque et dans le pays où nous vivons.

Rappelons que les origines de la pleine conscience remontent à plus de 2500 ans, avec les approches bouddhistes qui perdurent à ce jour non seulement en Asie, mais également, de plus en plus, en Occident. D'ailleurs, dans sa forme d'origine, et même dans ses déclinaisons contemporaines, la pratique de la pleine conscience a des effets qui se font sentir bien au-delà de l'attention intentionnelle. Elle s'ancre aussi dans une philosophie de vie, c'est-à-dire dans des attitudes comme le non-jugement, la patience, la curiosité, la confiance, l'acceptation, le lâcher-prise, la gratitude et la générosité.

Pleine conscience et mentorat

Pourquoi alors parler de pleine conscience en mentorat? Nous savons qu'une des clés du succès en mentorat est la nature de la relation entre le mentor et le mentoré. Or, la pleine conscience permet de développer des qualités de présence et d'écoute pour améliorer la perception de sécurité psychologique et

la profondeur de la relation avec autrui. De plus, la pleine conscience nous offre un regard plus juste sur les pensées, les croyances et les conditionnements qui nous habitent. Elle nous permet d'entretenir une relation plus saine avec nous-mêmes, et avec l'autre, en augmentant notre faculté de discernement. Cela nous permet de mieux comprendre les réflexes inconscients qui nous maintiennent parfois dans un état stationnaire.

Les neurosciences pour comprendre le fonctionnement du cerveau

Afin de saisir les bienfaits de la pleine conscience dans la relation de mentorat, il est utile, tant pour le mentor que le mentoré, de connaître les recherches en neurosciences qui démontrent le besoin d'entraîner notre esprit. Rappelons que si le cerveau est sous l'emprise d'un stress élevé, d'une surcharge de travail, d'ambiguïté ou de toute autre situation qui menace la sécurité psychologique d'une personne, cela aura des impacts négatifs sur ses émotions, son corps et ses pensées.

Lorsque l'être humain se sent menacé (ex. : une situation conflictuelle au travail, une inquiétude face à l'avenir de son poste, un sentiment d'imposteur dans un nouveau rôle, la perception d'un jugement de la part d'un pair ou du mentor, etc.), la partie ancienne et mammalienne du cerveau – le système limbique – prend le relais. Cette partie du cerveau sert davantage à nous protéger qu'à favoriser notre développement.

Sous l'emprise du système limbique, nous adoptons des comportements réactifs visant à nous sécuriser. Ces comportements sont souvent guidés par des réflexes de combat (ex. : argumenter, devenir défensif, etc.) ou de fuite (ex. : procrastiner, s'engourdir avec des substances, se perdre dans les médias, se retirer socialement, etc.).

Un cerveau qui n'est pas régularisé est également plus rigide sur le plan cognitif. Le système limbique favorise des solutions connues, des opinions préconçues et des prises de position qui visent à protéger l'égo. Nous sommes alors davantage portés à préserver notre image au lieu d'adopter une posture d'ouverture, d'humilité, de créativité et de compassion, envers soi comme envers l'autre. C'est pourquoi l'accès à notre cortex préfrontal – la partie du cerveau la plus évoluée chez l'humain – est un préalable si important à la relation de mentorat, afin qu'elle se révèle propice à l'introspection, voire à la transformation.

Entraîner son cerveau à la pleine conscience

La pleine conscience est une pratique d'entraînement du cerveau qui nous donne davantage accès au cortex préfrontal. Lors d'une relation de mentorat, nous croyons souvent que nous sommes présents d'esprit, usant de nos pleines capacités, toutefois ce n'est pas toujours le cas. En effet, cette discipline de l'esprit n'en est qu'à ses balbutiements pour la majorité d'entre nous.

Un cerveau bien entraîné et préparé, avant et pendant la rencontre de mentorat, se montre plus à l'écoute, plus conscient de soi et d'autrui, plus accueillant quant aux imperfections et plus ouvert à la création d'espaces propices pour l'exploration et la croissance. Ceci est vrai tant pour le mentor que pour le mentoré.

Comment faire alors, lorsque notre cerveau est réactif et tente d'éviter l'inconfort, pour favoriser la transition vers une posture émotionnelle et cognitive qui forme l'essence même du mentorat, soit la flexibilité psychologique et l'ouverture envers de nouvelles possibilités?

Comment pratiquer la pleine conscience

La pratique de la pleine conscience peut se réaliser de plusieurs façons. Dans tous les cas, il y aura un effort à déployer, et nous devons nous armer de patience, comme si nous nous engagions à reprendre la forme physique après plusieurs années de lassitude. Pour y arriver, il y a deux types de pratiques populaires : formelle et informelle.



Dans la pratique informelle, nous n'avons qu'à choisir une activité que nous faisons quotidiennement – telles que prendre un breuvage le matin, prendre sa douche, se brosser les dents, prendre une marche – et la transformer en pratique de la pleine conscience pendant 3 à 4 minutes.

La pratique implique simplement d'être pleinement présent à l'expérience que nous vivons, sans jugement et avec curiosité. Nous nous ouvrons à toutes les sensations qui émergent grâce à nos cinq sens, nous observons et nommons les émotions qui font surface, nous observons la nature de nos pensées, sans toutefois nous y perdre. Lorsque nous nous perdons dans nos pensées, nous revenons à l'observation de nos sensations et de nos émotions. Nous recommençons aussi souvent que nécessaire, car chaque fois que l'esprit vagabonde et que nous le ramenons, nous venons de compléter un « push-up » pour notre esprit! Ces nouveaux muscles neuronaux nous serviront au quotidien afin de mieux observer notre expérience humaine plutôt que d'en rester prisonniers.

Trois effets d'entraînement à la pleine conscience

La pratique de la pleine conscience génère trois types d'entraînement, dont les bienfaits se mesurent au niveau de la neuroplasticité du cerveau.

Premièrement, cela nous entraîne à développer notre attention et à être pleinement présents vis-à-vis l'expérience vécue. Cette qualité est indispensable pour créer un espace sécuritaire et attentionné avec nos mentorés.

Deuxièmement, cela développe la métacognition, soit notre capacité à observer nos pensées. Plus nous devenons observateurs de nos pensées, mieux nous décelons nos vieux conditionnements, nos croyances limitantes, nos mécanismes de protection ou la mise en valeur de notre égo, notre désir de plaire, etc. Le mentoré doit être présent avec une écoute dite « générative » (source : Otto Scharmer). Cette écoute requiert une profonde connexion à soi et à l'autre afin de faire émerger de nouvelles possibilités. Seul l'entraînement du cerveau peut nous permettre de créer les conditions favorables pour contrer les millions d'années d'évolution qui nous dirigent trop souvent vers la réactivité, plutôt qu'à l'exploration et l'expansion de soi.

Troisièmement, lorsqu'on entraîne notre cerveau, même avec des pratiques informelles, on apprivoise l'inconfort de vivre le moment présent. Aujourd'hui, nos esprits sont conditionnés par l'hypervigilance qui caractérise notre ère, avec les appareils mobiles et l'accès à un grand nombre de stimuli. L'inconfort est aussi la conséquence du désir d'occuper l'esprit à des choses qui lui apparaissent (à tort) plus utiles, comme ruminer le passé ou anticiper le futur. Des études démontrent que plus nous sommes perdus dans nos pensées, moins nous sommes heureux et plus nous sommes anxieux, ce qui nous ramène aux limites de notre vieux cerveau limbique.

Être capable d'accueillir l'inconfort est essentiel, tant pour le mentor que le mentoré, car il n'y aura pas de réelle transformation de l'humain sans des périodes d'inconfort, des moments où l'égo et le corps doivent céder la place à l'inconnu. La pratique de la pleine conscience nous enseigne que l'inconfort n'est que passager, et donc un phénomène humain qu'on doit apprivoiser, et non résister. C'est de cet entraînement du cerveau que pourra émerger notre ouverture à de nouvelles possibilités.

Ressources pour développer la pleine conscience

Il y a plusieurs voies d'accès à la pleine conscience, dont des techniques de respiration (ex. : les pranayamas) ou des approches de mouvements tels le yoga, le Tai-chi, le Qi Gong. Nous n'aborderons pas ces pratiques ici, mais il existe d'excellentes ressources pour en apprendre sur celles-ci.

La pratique dite formelle fait habituellement référence à la méditation. Comme la pratique informelle, celle-ci vise les trois éléments susmentionnés, soit le développement de l'attention, la métacognition ou encore l'observation de nos pensées et l'accueil de l'inconfort, tant physique qu'émotif. S'ajoute à cela l'observation des tendances qui se dégagent de nos pensées récurrentes et de l'impact de nos expériences sur notre corps et notre esprit. Ce genre de pratique nous permet d'observer les croyances limitantes qui nous habitent inconsciemment (ex. : « je ne suis pas assez intelligent », « je n'ai pas les compétences requises », « les gens me jugeront », « je dois faire ainsi pour être accepté, ou aimé », etc.). Cette clarté d'esprit nous permet de sortir de l'inconscience pour agir de façon délibérée, plutôt que de réagir de façon automatique.

Enfin, il existe de nombreuses ressources pour se renseigner sur la méditation, ainsi que des applications (comme *Headspace*, *calm* ou *Petit Bambou*) qui peuvent nous initier à cette pratique millénaire.

Vivre l'expérience mentorale en pleine conscience

Il est possible de pratiquer le mentorat sans la pleine conscience, comme la majorité d'entre nous l'avons fait pendant de nombreuses années. Toutefois, nous avons maintenant accès à cette approche qui fait ses preuves depuis des millénaires et qui est aujourd'hui reconnue par la science pour ses nombreux effets bénéfiques, dont la réduction de l'anxiété et du stress, ainsi que pour l'amélioration de la concentration, des processus décisionnels, de la collaboration, de la créativité, de la qualité des relations interpersonnelles, du système immunitaire et même de la longévité.

Considérant tous les avantages découlant de la pratique de la pleine conscience, pourquoi ne pas s'en servir pour faire du mentorat une expérience encore plus riche et satisfaisante, tant pour le mentor que pour le mentoré?

À PROPOS DE L'AUTEUR

Carl Lemieux est le fondateur de Mindsmatter. Psychologue du travail (OPQ), psychothérapeute, coach pour cadres, consultant en gestion (EMBA) et enseignant de pleine conscience (MBSR), il a récemment co-écrit le livre *Vertical Growth* (2022).



En puisant dans les neurosciences, la psychologie, il cherche à élever le potentiel humain par la présence d'esprit, la résilience et l'amélioration de la prise de décision. Par son approche, il mise sur les intentions de développement des individus, en cultivant la compassion envers soi-même et les autres.

Les difficultés désirables en mentorat pour favoriser les apprentissages de la personne mentorée

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

La notion de « difficulté désirable » est issue du monde de l'enseignement et de l'éducation. Si dans la réalité elle est sans doute parfois mise en pratique inconsciemment par les partenaires dans les relations mentores, elle n'a jamais été abordée directement dans la littérature comme une pratique à développer afin de favoriser les apprentissages et le développement des personnes mentorées. Cet article n'a pas comme objectif de faire une analyse du concept, mais d'examiner comment le mentorat peut s'en inspirer.

Personne ne peut se développer sans effort

« Croissance et confort ne coexistent pas. Si vous désirez grandir, vous serez inconfortables » déclarait l'ex-PDG d'IBM, Ginni Rometty, lors d'une conférence de la revue Fortune en 2014. « J'ai appris à toujours entreprendre des choses que je n'avais jamais faites auparavant », poursuivait celle qui fut la première femme à occuper le poste de PDG chez IBM. Si on ne se développe pas de manière durable sans difficultés, il faut cependant que ces difficultés soient désirables, comme nous le verrons dans cet article à propos de leur application en mentorat.

En principe, toute relation mentorale formelle (ou même informelle) devrait déboucher sur un apprentissage utile et durable chez la personne mentorée. Or, malgré les meilleures intentions des mentors et des mentorés, ce ne sont pas toutes les relations mentores qui sont fertiles et satisfaisantes. En effet, il arrive parfois que les efforts de développement et d'apprentissage ne sont pas suffisamment articulés autour d'approches qui ont fait leurs preuves et qui sont bien comprises par les deux partenaires.

Évidemment, il faut être conscient que dans le cadre habituel d'un programme formel de mentorat, les relations mentores sont bâties sur des hypothèses



de jumelage qui sont rarement parfaites. Cela peut rendre le processus d'apprentissage plus incertain ou nébuleux, car il faut justement d'abord créer une relation de confiance. Mais en s'appuyant sur la méthode des difficultés désirables, la relation peut avoir de plus grandes probabilités de porter des fruits satisfaisants.

Difficultés désirables : origine et définition

Le concept de « difficulté désirable » a été développé par le psychologue cognitif Robert Björk, un expert très connu dans le monde de l'apprentissage et de l'éducation.

Une difficulté désirable est une tâche d'apprentissage qui nécessite un effort important, mais qui est considérée comme désirable pour favoriser le développement d'une personne, avec un impact durable.

On dit aussi « désirable », car la personne doit avoir envie de fournir des efforts et démontrer une volonté de s'engager activement dans son développement et sa croissance.

D'ailleurs, l'idée selon laquelle un apprentissage réussi peut se faire rapidement et sans effort est trompeuse. L'autre croyance tenace soutenant qu'il faut simplement faire plus d'efforts sans tenir compte des approches employées est tout aussi erronée.

Il existe donc un juste milieu de difficultés et de défis dans l'approche des difficultés désirables proposée par Robert Björk, qui peut s'appliquer à toute relation mentorale où la croissance et le développement sont des objectifs à moyen et long terme.

Les difficultés désirables en mentorat : applications

Si nous nous concentrons sur les aspects pratiques associables aux difficultés désirables en mentorat, comment celles-ci peuvent-elles être utilisées par les mentors.es afin que la relation mentorale soit un véhicule d'apprentissage efficace pour les mentors.es?

L'objectif d'appliquer les principes des difficultés désirables en mentorat est d'abord d'éviter que les relations mentores tombent dans la facilité ou la complaisance.

Même si le mentorat n'est pas une méthode d'enseignement et que les mentors.es ne sont pas des professionnels en éducation (sauf pour ceux et celles qui œuvrent spécifiquement dans ce domaine, bien sûr), nous allons tout de même examiner brièvement les stratégies de la méthode des difficultés désirables pour ensuite nous en inspirer et les adapter au cadre flexible d'une relation mentorale normale.

La relation mentorale peut en effet être très agréable et à la fois engagée sur un chemin qu'il faut tracer au fur et à mesure, avec ce que cela peut présenter de défis. Mais, avec la confiance mutuelle que les deux partenaires auront pris le temps de développer, il sera possible de trouver les bons repères pour progresser. Donc, un mentoré peut s'attendre à ce que certains défis que lui proposera son mentor ne soient pas toujours plaisants à réaliser dans un contexte de difficultés désirables. D'où la nécessité que la personne mentorée soit d'une part intéressée par le processus et d'autre part, pleinement engagée à comprendre la valeur des difficultés proposées pour son développement. Les obstacles apparents du début



ne sont pas des barrages. En effet, en mentorat, nous pouvons prendre le temps de naviguer à travers les obstacles réels ou perçus, car nous voulons voir où la route pourrait nous conduire si nous continuons à la parcourir ensemble.

Trois stratégies à utiliser

Les trois stratégies principales de la méthode des difficultés désirables que nous pouvons utiliser en mentorat pour favoriser les apprentissages de la personne mentorée sont reliées aux effets de test, d'espacement et d'entrelacement. Il existe une abondante littérature sur ces stratégies dans le monde de l'éducation, mais ici, notre démarche se limitera à examiner les principes les plus connus afin de leur trouver une application directe dans les relations mentorales. Commençons par une description sommaire de ces trois stratégies. Ce sont des termes qui ne sont pas usuels en mentorat, mais nous les utiliserons à plusieurs reprises dans cet article.

En mentorat, nous pouvons prendre le temps de naviguer à travers les obstacles réels ou perçus, car nous voulons voir où la route pourrait nous conduire si nous continuons à la parcourir ensemble.

Effet de test

L'apprentissage scolaire implique généralement une phase d'étude suivie d'une phase d'évaluation pour mesurer l'efficacité de la première. Dans une relation mentorale, l'équivalent serait de faire des bilans durant la relation, d'effectuer souvent des retours sur les expériences vécues par le mentoré à la suite des discussions avec son mentor et de prendre le temps de vérifier comment la personne mentorée réussit à intégrer ses nouveaux apprentissages dans sa vie de tous les jours. Nous y reviendrons plus loin, car il peut être difficile pour le mentor de savoir ce que le mentoré a retenu et intégré de leurs échanges réciproques.

Effet d'espacement

Afin de favoriser l'ancrage des apprentissages d'une personne, par exemple un étudiant, la méthode des difficultés désirables nous indique qu'il faut espacer les périodes d'enseignement ou d'étude sur un sujet donné. Plutôt que d'étudier un sujet à une seule occasion, l'espacement consiste à distribuer l'étude d'un sujet sur plusieurs séances séparées dans le

temps. Lorsqu'il y a un délai entre les expositions au matériel, il faut souvent le réapprendre ce qui se traduit par une trace d'apprentissage plus solide.

En mentorat, même si la recherche est assez mince à cet égard, empiriquement, on propose généralement de tenir des rencontres toutes les 3 ou 4 semaines, sur une période d'un an, par exemple. Des rencontres trop rapprochées n'améliorent habituellement pas les résultats du mentorat. Même si cela peut sembler contre-intuitif, selon les études de Björk, il est préférable de répartir ses efforts dans le temps afin d'améliorer les apprentissages sur un même sujet, au lieu de les concentrer sur une courte période.

Effet d'entrelacement

Cette stratégie consiste à alterner divers sujets au cours d'une même période, plutôt que considérer un seul sujet à la fois en bloc.

Lors d'une rencontre de mentorat, cela peut se faire en évitant de creuser un seul sujet par rencontre, mais d'alterner plutôt les divers sujets. Par exemple, une notion comme le leadership comporte plusieurs facettes qui peuvent être explorées en alternance. L'entrelacement des sujets permet aussi par exemple de relier les éléments de l'ensemble d'un objectif.

À moins qu'on essaie...

Durant ses années de théâtre à New York, alors qu'il commençait dans le métier et avait souvent l'estomac vide, l'acteur Al Pacino dit avoir appris une chose : opter pour la sécurité, ne pas prendre de risques ne l'aiderait jamais à trouver ce qu'il cherchait dans la vie. « À moins qu'on essaie, parfois, nous ne sommes pas vraiment conscients de ce dont nous sommes capables », disait-il dans une entrevue. Essayer signifie sortir de certaines de nos zones de confort et comprendre que pour atteindre des objectifs professionnels ou personnels, il faut accepter l'idée que certaines difficultés peuvent être désirables, sinon, il n'y a pas de progrès significatif possible.

« À moins qu'on essaie, parfois, nous ne sommes pas vraiment conscients de ce dont nous sommes capables. »

Al Pacino

C'est vrai en sports, en éducation et pour toute forme d'acquisition de compétences professionnelles. Cependant, d'autres difficultés peuvent être « indésirables », et il faut les éviter. Nous en parlerons un peu plus loin.

Créer des zones d'inconfort

En nous basant sur le concept de difficultés désirables, il va de soi que les bons mentors doivent parfois créer de l'inconfort chez leur mentoré en élargissant les possibilités de développement et d'apprentissage qu'il n'a pas encore explorées pour une raison ou une autre.

Le rôle primordial du mentor par rapport aux difficultés désirables, est donc d'amener la personne mentorée à sortir de ses zones de confort pour faire ressortir ce qu'il y a de mieux chez lui ou elle.

Qu'est-ce qu'une zone d'inconfort

Nous entendons parfois l'expression « sortir de sa zone de confort ». En réalité, nous avons tous et toutes plusieurs zones de confort dans la vie. et inversement, sans doute autant de zones d'inconfort. Par exemple, une personne peut être à l'aise de travailler en équipe, mais inconfortable s'il lui fallait diriger cette même équipe. Dans un tel cas, le mentor pourrait explorer avec la personne mentorée sa zone d'inconfort, qui est pour elle une incertitude, un doute ou même une peur qui offrent la possibilité ou le potentiel d'un nouvel apprentissage.

Dans d'autres situations, le mentor peut inciter ou aider le mentoré à réorganiser sa manière de penser ou de voir quand le mentoré semble tourner en rond à propos d'un défi ou d'une problématique, ce qui créera un inconfort. Cela peut aussi se produire quand le mentoré rationalise un point de vue, un comportement, une perspective qui n'est pas utile, voire nuisible.

L'idée de sortir de sa zone de confort n'est pas de faire prendre des risques inutiles à la personne mentorée. Toutefois, la promesse implicite liée à l'idée de sortir de sa zone de confort en s'attaquant à une difficulté désirable n'est pas nécessairement liée à une réussite, mais plutôt à une possibilité concrète d'apprentissage.

Néanmoins, la tâche doit pouvoir être accomplie de manière réaliste. On ne peut pas affirmer que plus la tâche est difficile, meilleur sera l'apprentissage. La difficulté doit être au bon niveau de difficulté et en fonction des compétences et de l'expérience existantes de la personne mentorée.

Toutes les difficultés ne sont pas désirables

Une chose dont le mentor et le mentoré doivent être conscients, c'est que l'expression « difficultés désirables » implique qu'il y a également des « difficultés indésirables ».

En d'autres termes, si la recherche a démontré que les difficultés désirables améliorent l'apprentissage, il n'est pas nécessairement vrai que tout ce qui rend l'apprentissage plus difficile a pour effet de l'améliorer.

Le mentor doit donc se rappeler que s'il veut guider le mentoré en dehors de ses zones de confort, il ne doit pas rendre la tâche trop difficile ou impossible. Il faut donc toujours tenir compte de la situation actuelle de la personne mentorée à tous les points de vue. Si le mentoré ne possède pas les connaissances, l'expérience ou les habiletés pour réaliser avec succès un nouvel apprentissage, cela peut alors devenir une difficulté indésirable.

Le niveau optimal d'une difficulté désirable variera donc selon le niveau d'apprentissage antérieur du mentoré, et c'est dans la logique du dialogue mentorale que ces initiatives de réalisation des objectifs du mentoré seront possibles.

Les difficultés désirables et la logique du dialogue mentorale

Si nous mettons en pratique les notions précédentes, nous pouvons alors appliquer une certaine logique à suivre dans le dialogue mentorale entre le mentor et le mentoré d'une rencontre à l'autre (graphique La logique du dialogue mentorale). Cette logique s'appuiera sur la réalité de la personne mentorée et sur ce qu'elle peut améliorer ou faire légèrement différent en s'engageant dans un effort désirable pour progresser.

Qu'est-ce qu'un dialogue mentorale

Avant d'explorer ce modèle, il est sans doute bon d'expliquer pourquoi nous utilisons l'expression « dialogue mentorale ». Il existe diverses formes de dialogue, mais dans ce cas précis, nous parlons de « dialogue dialectique » où deux personnes entretiennent des conversations pour construire progressivement et en collaboration une solution commune à un défi de développement personnel ou professionnel. L'alternance des questions et des



Mentorat
Québec

Phase 4 — Retour sur l'apprentissage et l'engagement vers une nouvelle difficulté désirable

La phase 4 du dialogue mentorale est cruciale afin que le mentoré puisse tester avec son mentor ce qu'il a appris dans le but d'éviter l'erreur d'une « illusion de maîtrise » ou de confiance trop importante.

Si la phase 4 du dialogue mentorale permet de faire un retour sur ce qui s'est produit depuis la rencontre précédente, c'est aussi ce qui permet d'amorcer une nouvelle conversation sur une base actualisée des apprentissages accomplis.

Il est aussi possible pour le mentor d'introduire un nouvel angle, un nouveau contexte ou une nouvelle perspective par rapport à un même sujet. Par exemple, le mentor peut inviter son mentoré à utiliser une habileté sur laquelle il travaille dans un nouveau contexte, créant ainsi un entrelacement ou une variation sur le même sujet et améliorant par le fait-même le niveau de compréhension ou de maîtrise de l'habileté en développement.

La recherche est assez mince concernant l'espacement optimal entre les rencontres de mentorat, mais empiriquement, nous pouvons observer que les programmes formels de mentorat suggèrent une durée totale de la relation mentorale de 9 à 12 mois et des rencontres sur une fréquence de 3 à 4 semaines.

Chaque rencontre, surtout à la phase 4 du dialogue, est un moyen de réactiver des sujets sur lesquels le mentoré désire poursuivre son développement. Le mentor souhaite en effet que le mentoré sente qu'il

progresses et tire des bénéfices concrets de leur travail commun. Comme nous sommes habituellement les mauvais juges de nos propres apprentissages, la rétroaction du mentor est importante pour aider le mentoré à évaluer ses progrès. C'est donc la consolidation des apprentissages du mentoré tout au long de la relation par la vérification des apprentissages (le test) — et pas seulement à la fin de la relation — qui augmentera les possibilités de développement du mentoré.

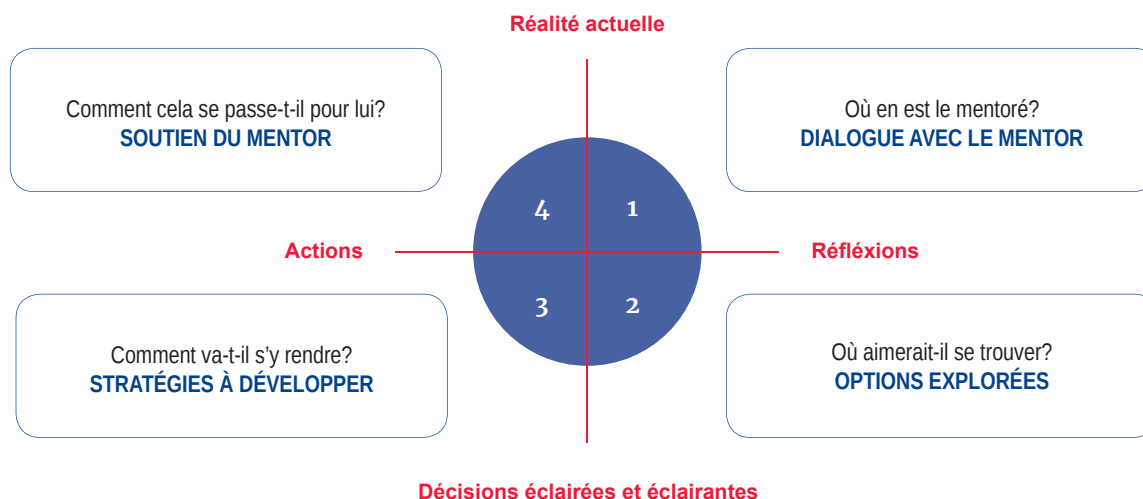
La pratique délibérée et patiente

L'approche des difficultés désirables nous entraîne vers la nécessité de la pratique délibérée pour atteindre les objectifs souhaités. Et la pratique délibérée est basée sur des micro-apprentissages graduels et gradués (voir le graphique *Développement continu du mentoré sur la base des micro-apprentissages* ci-dessous).

Pour reprendre l'exemple du sauteur à la perche, personne ne vient au monde en sachant sauter à la perche. Cela devient plutôt un objectif à réaliser sur lequel vous devez travailler très fort en vous perfectionnant sur un lot de petites choses (micro-apprentissages), en recevant de la rétroaction d'un entraîneur et en constatant par vous-même la conséquence de vos actions.

Progresser au saut à la perche exige des efforts constants et une pratique régulière de l'athlète pour augmenter peu à peu la hauteur de son saut. Chaque fois, il fait face à une difficulté désirable s'il veut s'améliorer et le test est l'évaluation faite par lui-

LA LOGIQUE DU DIALOGUE MENTORAL





même et son entraîneur de chaque saut, jusqu'à la réussite de la prochaine étape de difficulté qui l'amène graduellement à la hauteur ciblée.

Ce mécanisme d'apprentissage se produit dans d'autres domaines comme la chirurgie et la musique, où après avoir atteint un niveau donné de maîtrise, on veut naturellement passer « au suivant ». On raconte que les voisins de Pablo Casals, l'un des plus fameux violoncellistes virtuoses du monde, lui demandaient pourquoi, à l'âge de 93 ans, il s'exerçait encore plusieurs heures par jour. Et lui de répondre : « Parce que je commence à constater un peu d'amélioration. Je pense que je deviens meilleur. » Évidemment, cela est vrai pour tous les gens qu'on souhaite développer en mentorat. Tout comme les athlètes, les mentorés ont la chance d'avoir une personne à leur côté, le mentor, qui leur pose des questions afin de les amener à la prochaine étape :

- Qu'est-ce que tu vas faire ensuite?
- Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné?
- Qu'est-ce que tu veux essayer?
- Je ne suis pas certain que cela t'aidera. Pourquoi ne pas y réfléchir davantage?
- Quelles seraient les autres options?

Évidemment, en mentorat nous ne visons pas la performance, mais l'apprentissage. La performance est quelque chose qui s'observe. C'est ce que les gestionnaires évaluent chez leurs collaborateurs. Le mentorat vise surtout un apprentissage profond à propos de dimensions plus complexes comme le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-devenir.

Conclusion

Pour qu'une relation soit dite « mentorale », elle doit comporter un élément important d'apprentissage. Autrement, il peut s'agir d'une relation très agréable, mais qui n'aura pas d'impact significatif sur le développement de la personne mentorée.

Comme un sherpa qui accompagne un alpiniste sur la montagne, ou la déesse Athéna qui prit les traits de Mentor afin d'accompagner Télémaque dans la recherche de son père Ulysse, le mentor qui accompagne un mentoré est le guide qui n'enlève pas les obstacles devant lui, mais qui anticipe avec lui la manière avec laquelle il pourra les surmonter sans prendre de risques inutiles. Les obstacles sont quant à eux, les difficultés désirables auxquelles le mentoré doit accepter de s'attaquer afin de progresser dans sa vie ou sa carrière.

Le mentorat n'étant pas une formule pédagogique, le mentor ne peut pas utiliser un test ou un questionnaire pour vérifier l'impact de la relation mentorale, mais simplement poser des questions sur ce qu'il pense avoir appris, ou encore effectuer des retours rapides sur des sujets discutés antérieurement susceptibles de créer des ancrages à plus long terme par rapport aux initiatives de développement prises par le mentoré.

Même si ces bilans périodiques peuvent parfois donner l'impression que le mentoré ne progresse pas rapidement vers l'atteinte de ses objectifs ou qu'il fait du surplace, cela ne devrait pas être une préoccupation pour le mentor ou le mentoré. Ce qui compte dans l'approche des difficultés désirables, c'est surtout le sentiment que si le mentoré persévère, ses efforts seront éventuellement récompensés.

Chaque rencontre, chaque conversation devient ainsi une occasion de consolider les micro-apprentissages successifs découlant des difficultés désirables, introduites durant la relation mentorale.

Références

Latimier, A. (2022). Des difficultés désirables pour un apprentissage durable. 10 mai 2022. En ligne : <https://www.didask.com/post/difficultes-desirables-apprentissage-durable>.

Bjork, R. A. and Bjork, E. L. (2020) Desirable Difficulties in Theory and Practice. *Journal of Applied research in Memory and Cognition*, 9 (4), 475-47. En ligne : <https://www.waddesdonschool.com/wp-content/uploads/2021/02/Desriable-Difficulties-in-theory-and-practice-Bjork-Bjork-2020.pdf>

Bjork, R. A. and Bjork, E. L. (2011). *Making things hard on yourself, but in a good way: Creating desirable difficulties to enhance learning*. Dans *Psychology and the real world: Essays illustrating fundamental contributions to society*, par Gernsbacher, Morton Ann (éd.); Pew, Richard W (éd.); Hough, Leaetta M (éd.); Pomerantz, J. R. (éd.). 56-64, Chapter xvi, 270 Pages. New York, NY, US: Worth Publishers, 2011.

Brookman-Byrne, A. (2018) Desirable difficulties in learning. 5 septembre 2018. En ligne : <https://bold.expert/desirable-difficulties-in-learning/#:~:text=The%20term%20%27desirable%20difficulties%27%20was,performance%20in%20the%20long%20term>

Dalto, J. (2019) Desirable Difficulties: Unexpected, Evidence-Based Ways to Make Training More Effective. January 23, 2019. En ligne : <https://www.vectorsolutions.com/resources/blogs/desirable-difficulties-unexpected-evidence-based-ways-to-make-training-more-effective/>

Dalto, J. (2019) Facilitating Deep Learning with Deliberate Practice and Other Desirable Difficulties. March 15, 2019. En ligne : <https://www.vectorsolutions.com/resources/blogs/deep-learning-deliberate-practice-desirable-difficulties-interview-patti-shank/>

Lévesque-Dion, M. (2017). Les difficultés désirables : Des obstacles pour favoriser l'apprentissage. *Psycause : Revue scientifique étudiante de l'École de psychologie de l'Université Laval*, 7(2), 18-25.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow, est conseiller en mentorat depuis plus d'une dizaine d'années, et à ce titre, il a contribué à implanter des programmes de mentorat dans les organisations, en plus de former les mentors et les mentorés.

Il a écrit de nombreux 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 de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec et a œuvré comme coach exécutif durant 15 ans. Il fut président d'ICF Québec de 2011 à 2013. Il fut aussi président de Mentorat Québec (2017-2018) et responsable du Comité veille et recherche de l'Association québécoise de codéveloppement professionnel.



Il possède un baccalauréat en administration des affaires et une mineure en psychologie, en plus d'avoir complété un programme de deuxième cycle en mentorat à l'UQAM. Auparavant, il avait connu une carrière d'une trentaine d'années comme dirigeant à l'intérieur du groupe Power Corporation du Canada dans les secteurs des médias et du capital de risque.

An abstract painting on canvas featuring a collage of various elements. It includes architectural details like windows and buildings, a central figure with a skull-like face, and expressive brushstrokes in black, yellow, blue, and green. The composition is layered and textured.

EXPLORATION DES PRATIQUES MENTORALES

Le monde de l'art

Acrylique, collage de papier sur toile, 16 x 20 po.

« Cette toile veut montrer que j'ai découvert le monde de l'art en rencontrant d'autres artistes, en explorant leur univers et en me nourrissant de leur expérience. Dans l'art, on a besoin de modèles. À cet égard, le mentorat a fait partie de mon cheminement pour trouver ma voie. Cela fait du bien d'être entouré afin de pouvoir demander des conseils. »

Marven Clerveau

Dans quelle mesure un programme de mentorat doit-il être formel?

Professeur David Clutterbuck, expert en mentorat, Londres, Angleterre

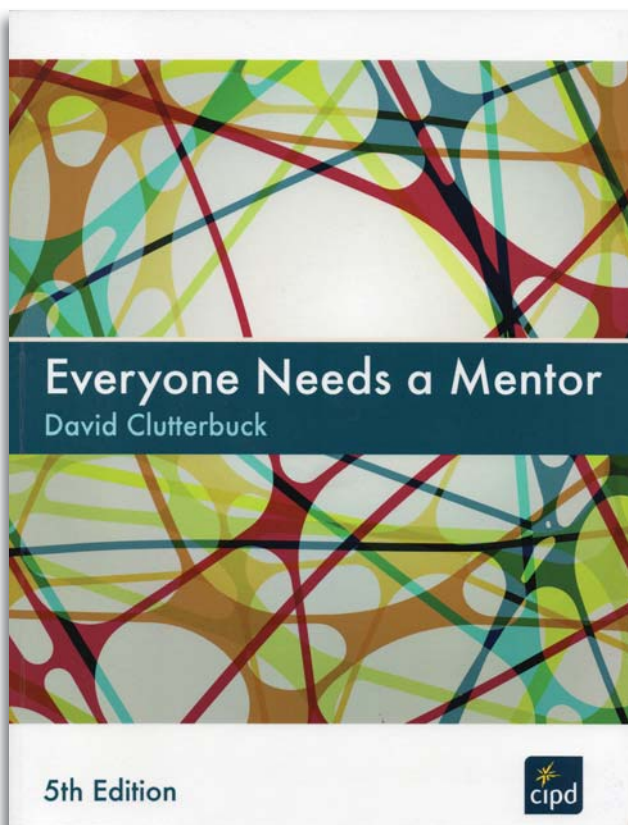
Cet article est une traduction adaptée du chapitre 3 du livre *Everyone Needs a Mentor*, qui en est à sa cinquième édition, rédigé par le professeur David Clutterbuck. Mentorat Québec a obtenu les droits de traduction et de reproduction de Kogan Page Limited basée à Londres, en Angleterre, par l'entremise de PLSclear, spécifiquement pour la Trousse mentorale 2023. David Clutterbuck, expert en mentorat reconnu mondialement, a également donné son accord à cette publication.

Il y a quelques années, une compagnie pétrochimique m'a demandé d'examiner ses deux projets pilotes de mentorat bénéficiant d'une haute visibilité dans l'organisation. Pourquoi ne fonctionnaient-ils pas? Bien qu'ils aient été lancés avec beaucoup d'enthousiasme et après avoir consacré des efforts considérables à la formation des mentors, plusieurs des relations n'avaient simplement pas démarré. D'autres s'étaient éteintes graduellement, souvent parce que les dyades ne trouvaient plus de sujets intéressants à discuter.

Les problèmes découlaient d'une variété de défaillances, et pas des moindres. Celle d'un manque de clarté par rapport aux rôles et aux objectifs étant l'une d'elles. Cependant, un des résultats les plus intéressants qui est ressorti de notre analyse de données recueillies dans les groupes de discussion (*focus groups*) était que les relations qui avaient le mieux fonctionné étaient le plus souvent celles où les mentorés avaient choisi eux-mêmes leurs mentors. Les relations où les mentors étaient imposés par l'organisation étaient moins efficaces et moins susceptibles de se poursuivre. La distinction était particulièrement marquée dans un groupe de hauts potentiels qui avaient un mentor pour chacune des approches. En effet, il est alors apparu que le mentor alloué par l'organisation provenait du même secteur d'affaires que le mentoré alors que le mentor choisi par le mentoré lui-même provenait d'un autre département.

Néanmoins, des expériences observées dans d'autres entreprises ont démontré que le fait d'encourager les personnes à choisir elles-mêmes leur mentor mène, dans une grande proportion de cas, à des relations mentores qui génèrent peu ou pas de bénéfices. Laissés à eux-mêmes, les gens choisissent souvent quelqu'un avec qui ils s'entendent très bien et qu'ils connaissent depuis longtemps ou encore, ils approchent un haut potentiel qui a plus d'expérience, avec l'idée qu'ils pourront s'accrocher à ses basques et évoluer dans son sillage.

Dans le premier cas, bien que le lien interpersonnel entre les deux individus soit fort, généralement, il y a peu d'opportunités d'apprentissage. Certes, faire croître des perles d'apprentissage exige un minimum de sable dans l'huître. Quand le mentor choisi est un haut potentiel, il, ou elle, est souvent peu intéressée au développement des autres. Et même si un haut potentiel se dit intéressé, il, ou elle, est souvent incapable de trouver le temps nécessaire pour le faire.



C'est à cause de ce genre de contradictions issues de l'expérience sur le terrain que l'émergence de bonnes pratiques par rapport à la sélection et au jumelage s'articule autour du « choix guidé ». Ce qui signifie de donner à la personne mentorée une solide orientation ou des conseils sur la manière de trouver et d'utiliser un mentor. Cela peut aussi impliquer de leur donner un nombre limité d'options de mentors qui sont proposées par la personne qui coordonne le programme en fonction de critères que le mentoré a fournis, ou du moins, contribué à définir.

Cette deuxième approche requiert toutefois un bassin suffisant de personnes qui se sont portées volontaires et qui ont, idéalement, été formées pour devenir des mentors. Cependant, il y a un conflit encore plus grand qui existe à propos du mentorat, mais qui commence à être graduellement résolu. Il tient à ce que la plupart des praticiens — autant ceux des organisations que les consultants externes — maintiennent que le mentorat formel (c.-à-d. un programme structuré dans lequel les relations de mentorat sont créées et soutenues) est beaucoup plus efficace que le mentorat informel. Cependant, la plupart des chercheurs universitaires, particulièrement aux États-Unis, disent que leurs études indiquent que c'est le contraire qui est vrai. Évidemment, cet affrontement ou choc des idées entre l'observation scientifique et l'expérience des praticiens n'est pas unique au mentorat. Cela arrive dans presque tous les domaines. Mais de comprendre les raisons de l'existence de ces différences entraîne presque toujours une évolution positive dans les pratiques. Et c'est ce qui se produit présentement en mentorat.

Les arguments pour le mentorat formel

Inclusion sociale

Le principal argument en faveur d'une structure formelle pour le mentorat se situe autour du besoin d'avoir un certain contrôle sur un processus qui, s'il est laissé à lui-même, peut ne pas toujours se dérouler à l'avantage de l'organisation ou de la majorité de ses membres. Ainsi, l'inclusion sociale est une préoccupation qui prend de plus en plus d'importance dans la plupart des grandes organisations. En effet, comment pouvons-nous accomplir deux choses en même temps? Soit d'assurer l'égalité des chances pour tous, tout en faisant un usage efficace de la diversité de talents, d'expériences et de parcours du personnel dans une organisation? Heureusement, il y a de nombreux cas bien documentés de programmes de mentorat s'adressant à un groupe spécifique qui brisent les plafonds de verre en ce qui concerne

le genre, la race et les handicaps. Par exemple, en Angleterre, le Cabinet Office, regroupant les principaux ministères du gouvernement britannique, dirige avec beaucoup de succès un programme de mentorat destiné à des personnes ayant des handicaps physiques sévères (et parfois mentaux), et qui souhaitent progresser dans leur vie. Dans ce cas précis, les mentors sont tous des fonctionnaires expérimentés de haut rang qui voient leur relation mentorale comme un défi stimulant.

Quelques-unes des statistiques les plus spectaculaires concernant le mentorat pour favoriser l'inclusion sociale nous viennent du programme de Grands Frères Grandes Sœurs en Amérique du Nord (et plus récemment en Angleterre), qui jumèle des jeunes présentant un potentiel de comportements à risque avec un mentor provenant de la communauté. Selon les données recueillies par l'organisation concernant les jeunes de 10 à 16 ans faisant partie d'un tel programme :

- 46 % sont moins susceptibles de commencer à abuser de substances (70 % chez les minorités);
- 27 % sont moins susceptibles de commencer à boire de l'alcool pendant qu'ils sont mineurs;
- 30 % sont moins susceptibles de frapper quelqu'un d'autre.

Ils vont aussi sécher 80 % moins de journées d'école que leurs pairs qui ne sont pas mentorés en plus d'avoir de meilleures relations avec leurs parents, leurs semblables et les enseignants.

En revanche, le mentorat informel semble renforcer l'exclusion sociale, car le bassin limité de mentors tend à être accaparé par ceux qui appartiennent au groupe social dominant qui sont mieux éduqués et manifestement plus ambitieux. En Europe et en Amérique du Nord, cela signifie que la probabilité que des hommes blancs diplômés puissent trouver un mentor informel est plus grande que pour tout autre groupe social. Toutefois, comme le mentor et le mentoré sont tellement semblables, l'élément négatif qui se manifeste est le fait que les apprentissages réalisés par le mentoré sont relativement faibles. La diversité dans les relations mentales incite au contraire les participants à utiliser des perspectives différentes pour examiner les situations qui se présentent à eux.

Mentorat positif

Le mentorat formel permet également d'assurer que la relation ait un but précis. La raison la plus fréquente qui entraîne l'échec de bien des relations mentales est que tant le mentor que le mentoré ne sont pas très sûrs de ce qu'ils essaient d'accomplir.



En conséquence, il n'y a aucun sens de direction dans la relation. De son côté, un programme formel vient généralement avec un but spécifique promu par l'organisation, ce qui aide le mentor et le mentoré à établir eux-mêmes des buts plus clairs et cohérents pour leur propre relation.

Le mentorat formel garantit également qu'il existe un système pratique de soutien pour les mentors et les mentorés, dont de la formation initiale. Dans les milieux où de bonnes pratiques sont en place, il y a aussi certains mécanismes d'évaluation continue qui permettent aux mentors de continuer à développer leurs habiletés. En outre, la formation assure que les mentors et les mentorés comprennent ce qu'on attend d'eux, et de manière non négligeable, de savoir qui oriente ou gère la relation et quelles en sont les frontières.

Un processus formel de mentorat permet aussi d'écarter les mentors possiblement « toxiques ». Dans cette catégorie, on retrouve souvent des personnes qui ont des objectifs de manipulation, d'autres qui représentent des valeurs dont l'organisation tente de s'éloigner, ou d'autres encore qui ont tellement de problèmes qu'elles finissent par les transférer aux mentorés. Il s'agit de types d'individus qui peuvent créer des dommages, tant chez le mentoré qu'à l'organisation, et qui peuvent souvent, dans un environnement informel, rechercher activement des mentorés.

Les arguments pour le mentorat informel

Une variété d'études très analytiques, surtout aux États-Unis, suggèrent que les personnes impliquées dans des relations mentales informelles sont beaucoup plus satisfaites que celles qui vivent des relations formelles. Parmi les raisons qui sont données, mentionnons les suivantes :

- **Les relations informelles prennent plus de temps à se mettre en branle et ont tendance généralement à durer plus longtemps, donnant ainsi plus de possibilités de créer une forte relation de confiance et d'atteindre leur but à moyen terme.** Les relations mentales formelles de leur côté sont souvent sujettes à des contraintes de temps imposées par le programme tandis que les mentors informels sont moins susceptibles de se sentir captifs d'un rôle et d'un cadre définis par l'organisation. Ils sont là, car ils le veulent bien. (Cependant, il existe des preuves que les mentors purement altruistes sont moins efficaces que ceux qui voient des avantages pour eux-mêmes dans la relation.)



De leur côté, plusieurs organisations qui ont des programmes formels de mentorat insistent subtilement pour que les gestionnaires deviennent mentors, ce qui démontre ainsi leur engagement personnel envers le développement des gens.

- **Les mentors informels ont tendance à posséder de meilleures habiletés de communication et de coaching que les mentors formels.** En fait, c'est une question de nombre. Les programmes formels créent souvent une demande accrue de mentors qui peut seulement être comblée en étant un peu plus souple sur les critères de compétence. En mentorat informel, les personnes qui ont davantage tendance à se proposer elles-mêmes pour faire du mentorat — à part les mentors toxiques — sont celles qui ont confiance en leurs compétences pour jouer ce rôle.
- **Dans l'ensemble, ces études suggèrent que les mentors informels offrent des éléments plus forts d'amitié et d'empathie que les mentors formels.** La plupart des autres différences notées sont en lien avec la volonté du mentor d'agir comme parrain pour le mentoré, une pratique qui est perçue positivement dans le mentorat

traditionnel aux États-Unis, mais à éviter en Europe où le mentorat développemental met davantage l'accent sur l'aide apportée au mentoré afin qu'il devienne plus autonome.

À quoi ressemble un programme de mentorat formel?

Les programmes de mentorat formel présentent généralement les caractéristiques suivantes :

- Un coordonnateur ou un gestionnaire de programme désigné;
- Une équipe de direction qui apporte un soutien très visible au programme. Ce qui est bien sûr important pour donner de la légitimité au programme, les membres de la direction pratiquant eux-mêmes une posture mentorale et devenant ainsi des modèles à suivre pour les autres membres de l'organisation. Cela permet également au programme de bénéficier de ressources adéquates pour son bon fonctionnement;

- Une raison d'être clairement définie (c.-à-d. comment le mentorat sera bénéfique pour les mentors, les mentorés, l'organisation et les autres parties prenantes);
- Un processus pour choisir et jumeler les participants;
- De la formation tant pour les mentors que les mentorés;
- Un soutien continu aux dyades;
- Des processus pour mesurer, évaluer et améliorer le programme constamment.

Plusieurs programmes comprennent également :

- De la formation pour les superviseurs sur la manière de soutenir leurs collaborateurs directs qui participent à des relations mentales;
- Des processus de formation et d'engagement envers le mentorat pour les conseillers en ressources humaines;
- Un comité de pilotage (ou comité consultatif) pour chaque programme. (Il peut y avoir quelques programmes dans une organisation. Cela est particulièrement utile, par exemple dans le contexte de mentorat pour la diversité ou le mentorat pour des groupes spéciaux comme les nouveaux diplômés récemment recrutés par une entreprise);
- Un intranet contenant de la documentation utile sur le mentorat et le programme lui-même.

Certains programmes de mentorat formel poussent le processus de soutien encore plus loin en offrant de la supervision périodique en groupe aux mentors. Les avantages d'une telle initiative de soutien aux mentors sont le développement de leurs connaissances et de leurs habiletés ainsi qu'une aide à surmonter les défis ou les difficultés qu'ils risquent de rencontrer dans leurs relations mentales ou encore, pour identifier tout autre sujet qui les préoccupe.

Comblant l'écart entre le mentorat formel et le mentorat informel

Alors que de plus en plus de personnes deviennent à l'aise avec l'approche de mentorat formel et sont plus confiantes dans leur rôle de mentors ou de mentorés, la quantité et la qualité de mentorat informel augmentent parallèlement. Cependant, est-ce possible d'obtenir le meilleur des deux mondes en ayant juste ce qu'il faut de structure et de soutien pour permettre au mentorat informel de se développer? C'est exactement ce que des expériences observées dans plusieurs parties du monde nous apprennent et dont les éléments clés sont les suivants :

- **Un système d'inscription et de jumelage en ligne où les personnes peuvent chercher des mentors et organiser elles-mêmes leur jumelage.** Il est cependant nécessaire que le système propose de très bons conseils à propos de la manière de choisir le partenaire approprié et, idéalement, une personne que les mentorés potentiels peuvent consulter pour obtenir un avis personnel.
- **Un nombre suffisant et visible de personnes modèles incarnant les bonnes pratiques mentales pour démontrer comment se vit et se fait du mentorat de qualité.** Ce qui donne aussi des ressources volontaires et informelles pour conseiller les mentors. Si les membres de la haute direction peuvent être ces modèles, cela lance un message très fort dans l'organisation.
- **Une combinaison de ressources volontaires pour la formation.** Cela peut comprendre un programme de formation interne ou même externe en collaboration avec d'autres organisations. Une offre de formation en ligne et une médiathèque avec documentation sur le mentorat et des disciplines connexes sont aussi offertes dans plusieurs programmes. Il peut aussi être utile de donner aux gens qui souhaitent fortement développer leurs compétences mentales, la possibilité de suivre une formation menant à un diplôme (ex. : au Québec, il existe un programme court de mentorat de deuxième cycle à l'UQAM).
- **Une compréhension que la qualité du mentorat repose essentiellement sur la quantité et la pertinence de la formation que les deux parties ont reçue.** Bien qu'un processus informel de mentorat n'implique pas naturellement que les mentors et les mentorés soient formés, le désir d'avoir une relation efficace devrait amener les deux parties à s'éloigner d'un jumelage avec quelqu'un qui n'est pas suffisamment engagé à se préparer pour jouer son rôle.
- **Des occasions pour les mentors de se rencontrer de manière informelle dans le but de se soutenir mutuellement ainsi que la présence de groupes de partage et d'apprentissage, soit dans un forum en ligne ou lors de rencontres qu'ils organisent eux-mêmes.** Dans ce scénario, les mentors peuvent demander l'aide du service des ressources humaines pour organiser l'événement et trouver un lieu de rencontre et peut-être même recruter un conférencier externe sur des sujets d'intérêt pour leur développement continu. Mais, l'initiative devrait préférablement venir d'eux. Finalement, quelques organisations tiennent des déjeuners-causeries (*lunch & learn*), parfois mensuellement, dans cette ligne de pensée.

- De courts billets mensuels sur les bonnes pratiques transmis à tous les gestionnaires, voire tous les employés, sur des sujets reliés aux comportements favorables au développement personnel et professionnel, tant de la perspective de l'apprenant que de celle de la personne qui facilite le développement. C'est sans doute ce qui se rapproche le plus d'une structure formelle d'une organisation. Ces courts bulletins d'information (pas plus que quelques centaines de mots lors de chaque publication) sont habituellement produits par le service des ressources humaines dans le but de stimuler les prises de conscience, les discussions et des améliorations graduelles, tant chez les mentors que chez les mentorés.

Sommaire

Tirer ce qu'il y a de mieux d'un programme de mentorat implique de réunir les meilleurs éléments des approches formelles et informelles. Une structure formelle est essentielle, car elle donne un sens et une direction aux relations ainsi que du soutien au besoin. Toutefois, les relations individuelles vont s'épanouir davantage lorsqu'on leur permet de se vivre aussi informellement que possible. Les relations formelles réussies vont très fréquemment évoluer pour devenir de belles relations informelles.

Il existe aussi un ensemble croissant de preuves provenant du terrain démontrant que la qualité et l'étendue du mentorat informel s'améliorent considérablement une fois qu'on a atteint une masse critique de gens qui ont été des mentors et des mentorés efficaces dans le cadre de jumelages formels.

Une organisation qui veut développer une culture de mentorat et de coaching peut réduire de plus en plus le niveau d'intervention formelle qu'elle a mis en place. Le type de structure qu'elle fournit en matière de matériel de formation et d'information, par exemple, est alors considéré comme un mécanisme de soutien et moins comme une série de mesures de contrôle. Les rencontres entre mentors pour développer leurs habiletés peuvent devenir informelles, sinon initiées par des réseaux internes de soutien. C'est ainsi que l'éventail de personnes de qui les mentorés peuvent apprendre peut s'élargir au fur et à mesure qu'ils apprennent à bâtir et gérer leurs propres réseaux d'apprentissage.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Le professeur **David Clutterbuck** est l'auteur de plus de 50 livres et de centaines d'articles. Il est considéré comme une autorité mondiale en leadership, coaching et mentorat. Il est professeur invité dans deux universités : Sheffield Hallam University et Oxford Brookes University. Il travaille dans le monde entier, stimulant les équipes dirigeantes à devenir des modèles en apprentissage.

Il est le cofondateur de *The European Mentoring and Coaching Council*. Il a aussi fondé la firme de consultation ayant une portée internationale, Clutterbuck Associates. Ses 12 ouvrages sur le mentorat comprennent entre autres, le classique « Everyone needs a mentor », ainsi que « Learning Alliances », « Mentoring in Action », « Mentoring executives and directors », « Techniques in Coaching and Mentoring », et « Making Coaching Work and Coaching Teams at Work ». David a été à l'origine de l'implantation de plusieurs programmes de mentorat dans des organisations à travers le monde, dont Goldman Sachs, Lloyds-TSB, World Bank et Nokia. Selon HR Magazine il fait partie de la liste des 25 penseurs les plus influents dans le champ des ressources humaines.



Il est actif dans une organisation bénévole qu'il a cofondée pour développer de nouveaux moyens utilisant des approches inspirées par le mentorat pour soutenir des jeunes affectés par des difficultés d'adaptation sociale ou d'apprentissage.

La discipline inspirante d'une coordonnatrice de programme de mentorat

Rencontre avec Nathalie Picard, fondatrice de Cartier Miller, cabinet boutique d'acquisition de talents et coordonnatrice bénévole du programme de mentorat de CREW M.

Nathalie Picard est coordonnatrice bénévole du programme de mentorat de CREW M (www.crewm.com). CREW M fait partie du réseau international CREW Network, créé en 1989, qui fut le premier réseau de l'industrie à se consacrer à la promotion et au soutien du succès des femmes en immobilier commercial. Depuis plus de 10 ans, le programme de mentorat de CREW M qui rayonne principalement dans le Grand Montréal, mais également dans le reste du Québec, crée une quinzaine de dyades par cohorte. Dans cette entrevue, Nathalie Picard répond aux questions de Mentorat Québec à propos de son rôle de coordonnatrice.

Mentorat Québec (M.Q.) : Qu'est-ce qui vous a amenée à devenir coordonnatrice bénévole du programme de mentorat de CREW M?

Nathalie Picard (N.P.) : CREW M est une organisation que j'affectionne beaucoup, tant pour sa mission que pour le dynamisme de ses membres. Mon engagement m'a aussi permis de découvrir le domaine fascinant de l'immobilier commercial et des rôles importants et variés que les femmes y jouent.

M.Q. : Vous avez tout de même un cabinet de recrutement de personnel à gérer au quotidien. Comment cela se passe-t-il pour vous? Cela pourrait aussi être utile pour d'autres personnes qui doivent coordonner des programmes de mentorat bénévolement.

N.P. : Coordonner un programme de mentorat requiert une disponibilité personnelle à intensité variable. Le calendrier du programme influencera grandement les activités et les efforts requis pour créer chaque cohorte. À CREW M, le programme est offert sur une base annuelle. Il débute en janvier et se termine en décembre, les grandes étapes étant prédéfinies au cours de l'année. Cela veut dire que le cycle de lancement d'une nouvelle cohorte arrive toujours à l'automne, alors que la cohorte précédente complète le programme. C'est notre période la plus occupée. Il y a donc un chevauchement des activités d'une année à l'autre. Chez CREW M, le comité de financement s'occupe entretemps de trouver un commanditaire pour nous faire accompagner par des professionnels en mentorat.



M.Q. : Quelle importance ce programme de mentorat a-t-il pour l'association?

N.P. : Nous accordons une grande importance au programme, car il représente un lien direct avec notre mission, celle de promouvoir, soutenir et reconnaître le succès des femmes en immobilier commercial. Il devient aussi un levier d'attraction de nouveaux membres pour l'association et un outil pour les fidéliser.

M.Q. : En examinant le tableau des différentes activités et des étapes du programme que vous avez préparé, nous constatons que dans votre rôle de coordonnatrice, vous ne laissez rien au hasard.

N.P. : En effet, nous gérons les grandes étapes du programme avec une certaine formalité et un souci constant pour tout ce qui touche son organisation. Nous croyons que la façon dont on organise son programme, par exemple le jumelage des dyades, les formations que vous choisissez d'offrir aux participants, les suivis trimestriels réalisés auprès des dyades, les activités de réseautage et les groupes de partage, ont un impact majeur sur l'engagement et la satisfaction des participants.

Par exemple, dès le départ, nous avons préconisé la formation en mentorat de nos dyades. Nous offrons d'ailleurs une formation distincte pour les mentor·e·s et les mentorées. Ainsi, nos mentorées comprennent clairement qu'elles ont des responsabilités dans la relation mentorale. Nous leur enseignons que ce sont elles qui doivent planifier les rencontres et faire les suivis. Nous savons que des lacunes à ce niveau ont des répercussions négatives sur la relation mentorale et créent des insatisfactions chez les mentor·e·s. Donc, que ce soit dans le programme de CREW M ou dans d'autres programmes, la personne mentorée doit démontrer du leadership avec son mentor ou sa mentore. Cette posture n'est pas nécessairement naturelle avec les plus jeunes mentorées. Elles doivent développer leur assurance personnelle et l'utiliser à bon escient.

M.Q. : C'est assez impressionnant de constater que même dans un environnement bénévole, un programme de mentorat peut être structuré et géré de manière professionnelle et connaître du succès année après année.

N.P. : En fait, ce n'est pas si compliqué. Mais, il faut avoir un bon sens de la planification et de l'organisation, et pouvoir compter sur des personnes qui croient aux avantages significatifs du mentorat dans sa carrière et dans sa vie.

Je veux aussi mentionner que je porte le titre co-directrice du Comité mentorat de CREW M en compagnie d'une autre bénévole. Nous nous partageons les tâches, surtout en ce qui concerne les communications de suivi avec les dyades. Elle s'occupe des mentorées alors que je m'occupe des mentor·e·s.



J'apprécie beaucoup la générosité des mentor·e·s que nous avons. Et bien sûr, je recommande à toute personne d'obtenir le privilège d'être mentorée un jour. Dans le programme de CREW M, je souhaite toujours que la relation dans la dyade soit mutuellement bénéfique. Et dans la grande majorité des cas, les témoignages des participants vont dans ce sens. Lorsque le jumelage de la dyade est bon et que nous recevons des rétroactions de codéveloppement, je me dis que c'est mission accomplie!

M.Q. : Merci Nathalie Picard pour votre inspiration. Nous sommes certains que les responsables de programmes de mentorat ou ceux et celles qui ont l'intention d'en implanter un, trouveront très utile votre tableau de planification des activités du programme de CREW M.

TABLEAU DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DU PROGRAMME DE MENTORAT DE CREW M

Période	Activités	Description
Juin-juillet	Identification des nouveaux mentors et solliciter leur participation pour la prochaine cohorte.	
Septembre	Confirmation du renouvellement d'engagement des mentors de la cohorte en cours.	
Octobre – novembre	Promotion du programme auprès des membres. Période d'inscription des futures mentorées.	Définir les règles de participation. Planifier les dates des formations. Définir les autres critères du programme (ex. : coûts, nombre d'année d'expérience des participants, etc.)
Novembre	Réception des inscriptions.	■ Utiliser un formulaire pour identifier la motivation des mentorées et des mentor•e•s. ■ Tenter de comprendre ce que chaque mentorée veut développer, ses objectifs, etc. ■ Préparer un cahier de présentation des participant.e.s qui sera partagé avec les membres de la future cohorte. Ceci leur permet de connaître tant les mentor•e•s que les mentorées et de se préparer pour l'activité de jumelage.
Décembre	Activité de jumelage.	Organiser une soirée « Speed jumelage ». Les mentor•e•s et les mentorées ont cinq minutes pour faire connaissance. Tous les participants doivent par la suite partager leurs choix ou préférences de jumelage (trois choix au total) avec les membres du comité du programme.
	Analyse des choix de jumelage et formation des dyades.	Réunir le comité pour finaliser le jumelage des dyades. Un document de formation leur est par la suite remis.
Janvier	Formation des mentor•e•s.	Embaucher un formateur externe pour initier les mentor•e•s au mentorat. Leur remettre le matériel de référence.
	Formation des mentorées.	Embaucher un formateur externe pour initier les mentorées au mentorat. Leur remettre le matériel de référence.
Mai	Sondage de satisfaction n° 1.	Envoyer un courriel à chaque participant.e pour sonder leur niveau de satisfaction et de participation à la dyade.
Juin	Formation n° 2.	Autre moment pour offrir une formation adaptée aux besoins des dyades à la suite du sondage selon le contenu en lien avec les questions des dyades.
Septembre	Sondage de satisfaction n° 2.	Envoyer un courriel à chaque participant.e pour sonder leur niveau de satisfaction et de participation à la dyade.
Octobre	Cocktail et codéveloppement de la cohorte complète.	Réunir la cohorte pour échanger sur leur expérience de mentorat, les enjeux vécus, les suggestions, etc. Il s'agit-là d'une rencontre de partage pour bien conclure les relations.
Décembre	Fin du programme de la cohorte.	Rappeler aux dyades que c'est le moment de se dire au revoir et merci.

Comment bien conclure une relation mentorale

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

La phase de clôture d'une relation mentorale formelle est une belle occasion de réflexion et de croissance, peu importe le niveau de satisfaction des deux partenaires à l'égard de leur relation. Bien terminer une relation devrait aider tant le ou la mentor·e que le ou la mentoré·e à passer en revue ce qui a été accompli, regarder vers l'avant pour trouver d'autres objectifs de développement et finalement, se dire au revoir de la meilleure façon possible.

La fin négligée des relations mentores

« Toute bonne chose a une fin », dit le proverbe québécois. Toutefois, certaines relations mentores formelles pourraient mieux se terminer si on accordait autant d'importance à leur fin qu'à leur début.

En effet, nous passons généralement plus de temps à réfléchir à la manière dont nous allons débiter une relation mentorale qu'à la façon de la terminer.

Selon les spécialistes en mentorat W. Brad Johnson et Charles R. Ridley, les relations mentores avec une fin bien gérée sont plutôt rares. Ils attribuent cette situation à deux facteurs : premièrement, les mentor·e·s ne comprennent pas la nécessité de planifier une fin de relation sur une note positive et deuxièmement, ils évitent activement le sentiment de tristesse ou l'inconfort qui accompagnent parfois le fait de se dire au revoir dans une relation. On pourrait même ajouter un troisième facteur, soit le fait que des mentor·e·s ne savent pas toujours comment mettre fin une relation mentorale.

C'est avec raison que beaucoup d'attention est accordée au jumelage et à l'amorce des relations mentores, car ces facteurs peuvent grandement influencer le potentiel de succès de la relation. La recherche à ce sujet est d'ailleurs abondante et probante. Par opposition, la recherche concernant la dernière phase des relations mentores est très clairsemée.

De fait, la recherche sur la fin des relations mentores s'intéresse surtout aux relations qui se terminent prématurément, en particulier dans le domaine du mentorat auprès de la jeunesse en raison de l'impact négatif qu'une relation qui se termine prématurément ou qui n'est pas conclue adéquatement risque de provoquer chez les jeunes.

Une approche pragmatique

Dans les autres types de mentorat, une des rares enquêtes réalisées sur la fin des relations mentores dans un cadre formel, a été effectuée par David Clutterbuck et David Megginson. D'après leur constat, les mentor·e·s efficaces souhaitent, dans la plupart des cas, que le processus de conclusion de leurs relations mentores soit bien compris et bien suivi par les deux partenaires.

Cette vision pragmatique de la fin d'une relation mentorale doit cependant être nuancée par les recherches de l'experte Kathy Kram qui s'est intéressée à l'aspect psychologique de la séparation à la fin de la relation. En effet, selon Kram, la « séparation » peut parfois créer un sentiment de perte et de deuil chez la personne mentorée.

Dans cet article, nous optons davantage pour une approche pragmatique lors de la fin d'une relation mentorale, car nous croyons que si le mentor ou la mentore prend le temps de clore sa relation en suivant une méthode adéquate, cette façon de faire tient automatiquement compte de la dimension psychologique analysée par Kram. Nous n'utiliserons donc pas le mot « séparation » pour parler de la conclusion d'une relation mentorale, mais d'une expérience positive dans le développement continu de la personne, même si à l'occasion, des personnes peuvent vivre ce qui peut se comparer à un sentiment de « deuil ». Mais, comme le dit Kathy Kram, c'est un deuil qui n'est pas forcément « pénible ».

Qu'est-ce la clôture d'une relation en mentorat

Dans la Trousse mentorale 2021, Alain Henry, un mentor du programme de mentorat de Femmes en finances, avait abordé le sujet dans un article intitulé *Comment gérer la fin des relations mentores*.

Dans notre article, nous voulons poursuivre la même réflexion, car il s'avère qu'une relation mentorale développementale mal conclue peut entraîner des répercussions négatives, alors que l'expérience de mentorat aurait pu être enrichissante et intégrée de manière positive au vécu de la personne mentorée.

Dans un programme formel, la relation doit habituellement être conclue à la fin de la période de mentorat prévue. La durée des relations formelles d'un grand nombre de programmes peut varier de 6 à 12 mois. Avant la fin de la relation, deux options se présentent et les deux partenaires doivent alors décider de :

- 1) Conclure leur relation formelle comme prévu et passer à autre chose dans leur vie respective OU
- 2) Redéfinir leur relation en dehors de la structure formelle du programme selon ce qu'ils veulent en faire par la suite.

Dans les deux cas, il importe de planifier comment cette dernière étape de relation mentorale sera gérée par les deux partenaires. Ce sera une excellente occasion d'avoir une discussion enrichissante à propos de leur expérience mentorale respective.

Les responsables de programmes de mentorat peuvent faciliter le processus

Soulignons que les responsables de programmes de mentorat devraient établir pour les dyades des normes et des attentes sur la manière de gérer adéquatement la phase finale des relations mentores.

Hélas, parfois certaines dyades laissent simplement leur relation s'étioler ou se déclinier, comme si c'était un phénomène normal, sans que les responsables s'en préoccupent vraiment. En laissant les relations dériver de la sorte, on risque de rater une belle occasion de reconnaître les retombées significatives qu'une telle relation peut apporter dans la vie des deux partenaires. Cela risque aussi de nuire au bon fonctionnement du programme de mentorat en place.

L'évolution anticipée d'une relation normale de mentorat

Toute relation mentorale formelle évolue à partir du jour où elle est initiée par les deux partenaires jusqu'au moment où le programme en a prévu la fin. Il existe plusieurs modèles pour expliquer les différentes phases de l'évolution d'une relation mentorale. Dans son ouvrage *Des mentors pour la*

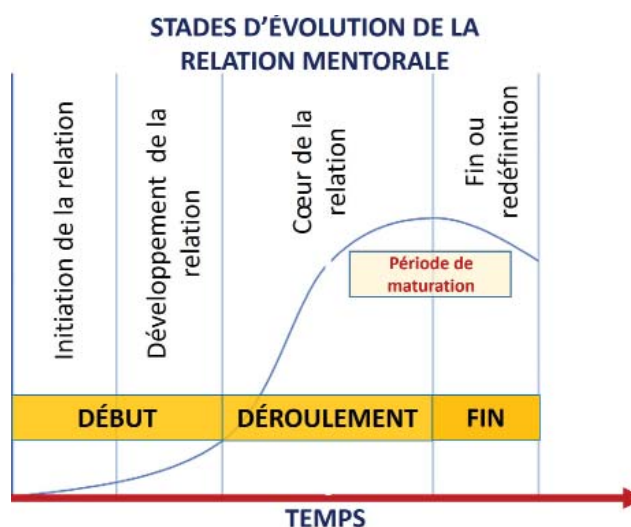
relève, l'experte québécoise en mentorat Renée Houde présente cette évolution en trois phases simples et concrètes soit :

1. Le début;
2. Le déroulement;
3. La fin.

Comme le montre la Figure 1, normalement le mentor ou la mentore et le mentoré ou la mentorée amorcent leur relation avec l'intention de la développer et de la cultiver sur les bases d'une confiance mutuelle acquise au cours des premières rencontres. La relation peut par la suite se poursuivre afin d'atteindre les objectifs de la personne mentorée. Alors que les partenaires sont au cœur de la relation, celle-ci continue d'évoluer pour atteindre un degré de maturité qui conduira à sa conclusion ou à sa redéfinition, le cas échéant.

Les relations mentores varient autant que les individus qui en font partie

Aucune relation mentorale formelle de développement ne ressemble à une autre. Tout dépend des caractéristiques personnelles des individus jumelés, du contexte organisationnel et des objectifs poursuivis. Selon l'expert et chercheur David Clutterbuck, les individus sont plus susceptibles de se développer dans une relation mentorale s'ils ont réellement le désir d'en faire partie et possèdent les compétences nécessaires pour la développer.



Par conséquent, une relation mentorale fructueuse ne peut exister sans que les deux partenaires n'y consacrent des efforts significatifs.

S'il est vrai que certaines relations peuvent s'épanouir naturellement ou devenir particulièrement fortes avec le temps, d'autres peuvent vaciller au cours de leur évolution et certaines, carrément avorter. En effet, le mentorat est à la base une interaction humaine relativement complexe entre deux personnes qui doivent apprendre à mieux se connaître, ce qui laisse beaucoup de place à un déroulement pas toujours optimal.

Des bilans périodiques pour préserver le dynamisme de la relation

Il peut arriver que les partenaires aient l'impression d'avoir atteint un plateau dans la phase de maturation de leur relation et qu'elle ne progresse plus de manière satisfaisante.

Cette situation n'arrive pas dans toutes les relations, mais quand elle survient, les partenaires ont parfois le sentiment que celle-ci risque de se terminer prématurément. Néanmoins, c'est souvent une fausse alarme. Quand ce sentiment d'avoir atteint un plateau

se manifeste, cela indique que les deux partenaires doivent redonner de la vigueur à la relation, au lieu de la laisser s'éteindre par leur inertie commune.

Parfois, nous avons aussi observé que le ou la mentoré·e réalise que le ou la mentor·e a ses propres limites, aussi bien psychologiques qu'expérientielles, et qu'il n'a plus rien à apprendre de lui.

Lorsque les partenaires vivent de telles situations, il leur suffit de faire un bilan du travail accompli pour réaliser qu'ils auraient avantage à réévaluer les objectifs de départ. Parfois, de nouveaux objectifs, plus importants que les objectifs initiaux, peuvent émerger de ce travail de réflexion.

Des bilans qui s'inscrivent périodiquement dans le cours d'une relation mentorale la conduiront plus naturellement vers une conclusion satisfaisante, les partenaires étant pleinement conscients de ce qu'ils ont accompli ensemble.

L'intensité de la relation peut varier

Il importe aussi de comprendre que toutes les relations mentores ne connaissent pas le même niveau d'intensité ou de fluidité relationnelle. C'est pourquoi le ou la mentor·e devrait être préparé·e à



bâtir et maintenir une relation où les atomes crochus ne sont pas aussi nombreux que souhaités. Si tel est le cas, il ou elle ne doit pas s'en inquiéter outre mesure. L'expérience à cet égard nous apprend qu'il suffit que la relation soit modérément active pour maintenir l'engagement du mentoré ou de la mentoree dans l'atteinte de ses objectifs et être considérée comme réussie ou satisfaisante. D'ailleurs, les recherches de David Clutterbuck confirment que les relations mentoriales où les liens sont modérés ou forts, sont aussi efficaces les unes que les autres. Si les objectifs sont clairs et que le mentor ou la mentore utilise les bonnes pratiques, la très grande majorité des relations mentoriales peuvent être menées à leur terme avec succès.

La préparation du ou de la mentor·e pour bien conclure la relation mentorale

Dans un programme formel de mentorat, il est souhaitable que le ou la mentor·e prenne l'initiative de planifier la dernière phase de la relation mentorale. Les mentor·e·s devraient préférablement avoir été formés à cette fin. Les responsables d'un programme de mentorat devraient aussi être très sensibles à cette composante, car il s'agit d'une étape critique pour la pérennité de ce dernier. En effet, si les partenaires ont le sentiment d'avoir terminé leur relation sur une note positive, il y a fort à parier que les mentor·e·s acceptent de s'engager dans d'autres relations mentoriales et les mentoré·e·s, de devenir des témoins crédibles du programme de mentorat de l'organisation.

Il faut surtout éviter que les partenaires disparaissent sans qu'ils aient pris la mesure de leur accomplissement et de leur expérience mentorale. Une relation mentorale qui se termine en queue de poisson peut laisser des marques de frustration en ayant le sentiment d'une expérience humaine prometteuse qui n'a pas abouti ou qui a été laissée en plan.

La nécessité de se préparer pour la dernière rencontre

La date de fin de la relation étant déjà généralement déterminée à l'avance, sa préparation devrait débuter lors de l'avant-dernière rencontre. Le mentor ou la mentore peut alors annoncer qu'il ou elle aimerait prendre du temps lors de la dernière rencontre pour échanger à propos de leur expérience commune et se donner une rétroaction mutuelle afin de savoir ce qui a bien fonctionné et ce qui aurait pu être fait différemment.

L'objectif de la dernière rencontre consiste essentiellement à conclure la relation pour en faire une expérience d'apprentissage positive. Elle ne peut pas être improvisée. Il est important de planifier la conclusion de la relation mentorale en respectant quelques étapes.

Prendre le temps de laisser mariner les idées

Avant la dernière rencontre, le mentoré ou la mentoree doit avoir une certaine période de réflexion à propos de son expérience mentorale. Le mentor ou la mentore fera d'ailleurs de même de son côté.

Une des raisons d'agir ainsi, est que la réflexion est un élément essentiel à l'apprentissage. Parfois dans la vie, nous réalisons ce que nous devrions dire une fois le moment pour le dire passé, tant nous sommes absorbés par le moment présent et la charge mental qu'il requiert.

Donc, si on donne l'opportunité au mentoré ou à la mentoree de se préparer avant l'ultime rencontre formelle, cela lui permettra de réfléchir aux points

Questions à soumettre au mentoré avant la dernière rencontre

- Est-ce que les objectifs de départ ont été atteints et dans quelle mesure?
- Qu'est-ce que la relation a apporté en termes de résultats attendus et non attendus pour les deux parties? Et inversement, qu'est-ce qu'elle n'a pas apporté?
- Quels sont les obstacles que le mentor ou la mentore et le mentoré ou la mentoree ont rencontrés en cours de route et qu'est-ce qu'ils ont fait pour les surmonter?
- Comment la relation a-t-elle évolué? En est-il ressorti des éléments inattendus? Qu'est-ce qui vous a surpris? Déçu?
- Si vous pouviez retourner en arrière et recommencer la relation est-ce que vous feriez quelque chose de différent?
- Comment le mentoré ou la mentoree voit-il ou voit-elle son avenir? Quelle place le mentorat occupera-t-il dans sa vie? (Les bons mentoré·e·s font souvent de bons mentor·e·s.)

qu'il ou elle souhaite discuter (aussi sur la meilleure façon de les dire), ce qui suscitera un dialogue constructif avec son mentor ou sa mentore.

L'encadré ci-joint suggère une série de questions que le ou mentor·e peut soumettre à son ou sa mentoré·e lors de l'avant-dernière rencontre afin qu'il ou elle puisse méditer sur ces sujets en vue d'une discussion lors de leur dernière rencontre.

La préparation du ou de la mentor·e pour la rencontre finale

Si le mentor ou la mentore a demandé à son mentoré ou sa mentorée de se préparer, lui ou elle aussi devrait entreprendre une réflexion parallèle concernant la relation qu'il ou elle a vécue avec son mentoré ou sa mentorée. Le guide de préparation de l'Annexe A pourra l'aider à alimenter une telle réflexion. Cette préparation mentale permettra au mentor ou à la mentore de fermer la boucle sur la relation formelle vécue dans le programme d'une manière instructive, tout en ouvrant l'horizon du mentoré ou de la mentorée sur ses possibilités d'avenir. Reconnaître la valeur significative de leur relation commune permettra aux deux partenaires de passer à une autre étape de leur vie tout en retirant de la satisfaction et un sentiment d'accomplissement personnel.

Se dire au revoir de la bonne manière

La dernière rencontre peut également servir à déterminer les attentes réciproques des deux partenaires par rapport à leur relation future. Ces attentes doivent toutefois être réalistes quant à l'étendue de la relation qu'ils pourraient entretenir. En effet, le mentor ou la mentore se verra sans doute confier une autre personne à mentorer alors que la personne mentorée poursuivra ses activités professionnelles. Néanmoins, il est réaliste d'envisager que les deux partenaires prévoient demeurer en contact d'une manière ou d'une autre, dans la mesure où il n'y a pas d'obligation de part et d'autre, mais qu'ils entendent plutôt cette opportunité comme une suite naturelle liée à la qualité de leur relation mentorale. De plus, le ou la mentor·e et le ou la mentoré·e seront dorénavant susceptibles d'être en contact par l'intermédiaire de leurs réseaux professionnels respectifs.

Une pratique fréquemment observée une fois la relation mentor-mentoré terminée, est la tenue d'une rencontre informelle (autour d'un café ou d'un lunch) environ trois mois après la rencontre finale. Cette rencontre, tenue dans la bonne humeur, sert à faire le point sur leur expérience mentorale en ayant plus de recul que lors de leur dernière rencontre formelle. C'est aussi une bonne façon pour le mentor ou la mentore d'encourager son mentoré ou sa mentorée à poursuivre ses apprentissages de développement personnel. Par exemple, le mentor ou la mentore peut alors en profiter pour suggérer à son mentoré ou sa mentorée de rencontrer certains de ses collègues ou d'autres personnes qui peuvent l'aider dans des domaines où le mentor ou la mentore n'a pas été en mesure de le faire.



La démarche réflexive du mentor ou de la mentore

Plusieurs recherches ont démontré que les relations mentoriales génèrent des bénéfices tant pour le ou la mentoré·e que pour le ou la mentor·e.

À la conclusion d'une relation mentorale, le ou la mentor·e, s'il ou elle veut devenir un meilleur mentor ou une meilleure mentore, peut aussi effectuer un exercice de réflexion personnelle (voir encadré ci-joint) afin de comprendre les apprentissages acquis durant la relation qui se termine. Il s'agit d'une pratique réflexive, et à cet égard, nous vous invitons à lire l'excellent article de Johanne Thibault intitulé *La pratique réflexive au service de la relation mentorale*, publié dans la Trousse mentorale 2020. Cette approche réflexive qui permet de réfléchir à sa pratique à titre de mentor·e est un bon investissement personnel qui a généralement un impact positif non seulement dans ses relations mentoriales à venir, mais aussi dans sa vie professionnelle et personnelle.

Conclusion

En terminant, il importe de se rappeler six points déterminants inspirés par David Clutterbuck, qui peuvent faire partie des éléments que tout mentor ou toute mentore compétent·e et habile devrait inclure dans son approche afin de bien conclure ses relations mentoriales :

1. **Préparer le mentoré ou la mentorée au fait que la relation se terminera aussitôt** qu'elle aura rempli sa raison d'être. Cela peut automatiquement ajouter une nouvelle dynamique à la relation.
2. **Reconnaître quand la relation arrive à un stade de maturation** et qu'elle peut alors tomber dans un creux d'énergie. C'est alors le moment de faire le point avec la personne mentorée afin de la relancer sur de nouvelles pistes de développement.
3. **Revoir l'état de la relation régulièrement** en faisant des bilans des progrès de la personne mentorée. Cela peut réduire l'impact de la maturation, car les deux partenaires savent toujours où ils en sont.
4. **Soutenir la personne mentorée pour qu'elle accepte et accueille positivement le processus de conclusion de la relation.** La fin de cette relation peut simplement marquer une étape dans son développement personnel.
5. **Développer une compréhension mutuelle et claire de ce qui a été accompli** et voir comment la relation pourrait être redéfinie ou quels autres réseaux de soutien pourraient être utiles au mentoré.
6. **Définir le point final de la relation pour qu'il soit clair** en soulignant celle-ci par une activité spéciale (ex. : partage d'un repas, retour sur un livre qui vous a marqué, etc.), ce qui permettra aux partenaires de se transmettre une gratitude mutuelle par rapport à leur expérience mentorale commune. Certains programmes prévoient aussi une rencontre finale de groupe pour célébrer la fin d'une cohorte de mentor·e·s et de mentoré·e·s. C'est une excellente idée si l'on veut nourrir la présence d'une culture mentorale dans l'organisation.

RÉFLEXION PERSONNELLE DU MENTOR OU DE LA MENTORE

Transformer le dénouement de la relation en apprentissage personnel.

1. Qu'est-ce que j'ai appris à propos de moi-même dans l'exercice de mon rôle de mentor·e durant cette relation?
2. Quelles ont été mes forces comme mentor·e? Qu'est-ce que j'ai apporté dans cette relation?
3. Quelles sont les occasions que j'ai dans la vie qui me permettraient de poursuivre mes apprentissages et de grandir comme mentor·e? Quels sont les domaines de compétence dans lesquels j'aimerais encore m'améliorer?
4. Comment vais-je appliquer ce que j'ai appris dans mes relations futures en mentorat ou au travail?
5. Quelles initiatives spécifiques puis-je entreprendre pour appliquer ce que j'ai appris?

Annexe A

Guide de préparation des mentor·e·s pour la rencontre finale avec leurs mentorés

ÉTAPES DE PRÉPARATION	QUESTIONS ASSOCIÉES
1. Revenir à la base	■ Quels étaient les objectifs initiaux qui vous ont amenés à travailler ensemble? ■ Qu'est-ce que vous deviez apporter à la relation? ■ Pourquoi avez-vous accepté de vous engager dans cette relation mentorale?
2. Penser au meilleur scénario possible pour conclure la relation mentorale	■ Qu'aimeriez-vous idéalement voir lorsque votre relation mentorale sera terminée? ■ Comment vous assurer que la relation se termine sur un apprentissage positif pour votre mentoré? ■ Si un résultat idéal n'est pas possible, comment vous assurer malgré tout d'une conclusion positive? ■ Envisagez-vous des suites à donner après la fin de votre relation mentorale? ■ Souhaitez-vous redéfinir votre relation?
3. Penser au scénario le plus difficile	■ Qu'est-ce qui pourrait empêcher ou nuire à une conclusion positive d'apprentissage?
4. Planifier pour assumer une imputabilité mutuelle	■ Que feriez-vous pour surmonter les facteurs qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs d'apprentissage de votre mentoré? ■ Êtes-vous disposé·e à en discuter ouvertement avec votre mentoré·e afin de partager les responsabilités à cet égard?
5. Élaborer un plan sommaire pour la conversation finale concernant les apprentissages du mentoré à partir des questions qui ont été préalablement soumises à la personne mentorée.	■ Quel sera le contenu de votre conversation finale avec votre mentoré·e? Que voulez-vous savoir? Qu'est-ce que votre mentoré·e devrait retenir de votre relation mentorale? ■ Qu'est-ce que vous devriez retenir de cette relation par rapport à votre expérience de mentor·e en prévision de vos prochaines relations mentales?

Références

Cavell, T. A. et al. (2021). Back to the Future: Mentoring as Means and End in Promoting Child Mental Health. *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*, 50 (2021): 281 –299.

Clutterbuck, D. (2005). Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies. *South African Journal of Human Resource Management*. 3. 10.4102/sajhrm.v3i3.70.

Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2004). *All good things must come to an end: winding up and winding down a mentoring relationship*. In David Clutterbuck & Gill Lane (eds.) *The Situational Mentor. An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*. Aldershot, England: Gower.

Johnson, W. B. & Ridley, C. R. (2008). *The Elements of Mentoring* (Revised Edition). New York : Palgrave Macmillan

Cohen, N. H. (1999). *Effective Mentoring*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.

Francis, L. (2019, décembre) *How to bring your relationship to a healthy end*. https://www.trainingjournal.com/blog/how-bring-your-mentoring-relationship-healthy-end?utm_medium=email&utm_source=sharpSpring&sslid=MzMxNjAwTjQwMTAwAgA&sseid=MzIwNDEoNTE3NQEA&jobid=4e694320-c9c8-472c-8998-9ed1d4632f37

Freire, P. (1968). *La pédagogie des opprimés*. (59^e édition 2021) Paris : Agone

Houde, R. (2010). *Des mentors pour la relève*. Québec : Presses de l'Université du Québec

Klasen, N. & Clutterbuck, D. (2011). *Implementing Mentoring Schemes. A practical guide to successful programs*. New York: Routledge

McCullen, A. (2018, 30 mai). *Marination of the Mind—Rest, Digest and the Reminiscence Effect*. <https://medium.com/thethursdaythought/marination-of-the-mind-rest-digest-and-the-reminiscence-effect-9321acb514ab>

Spencer, R., Keller, T.E., Perry, M., Drew, Alison L., Clark-Shim, H., Horn, J. P., Miranda-Díaz, M., McCormack, M. J. (2021). How youth mentoring relationships end and why it matters: A mixed-methods, multi-informant study. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 67–79.

Starr, J. (2014). *The Mentoring Manual. Your step-by-step guide to being a better mentor*. Harlow, United Kingdom: Pearson.

Thibaux, C. (2019). *Les clefs d'un mentoring réussi*. Levallois-Perret, France : Groupe Studyrama

Zachary, L. J. & Fischler, L. A. (2009). *The Mentee's Guide: Making Mentoring Work for You*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. pp. 99–103.

Zilcha-Mano, S. (2017). Is the alliance really therapeutic? Revisiting this question in light of recent methodological advances. *American Psychologist*, 72(4), 311–325.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow, est conseiller en mentorat depuis plus d'une dizaine d'années, et à ce titre, il a contribué à implanter des programmes de mentorat dans les organisations, en plus de former les mentors et les mentorés.

Il a écrit de nombreux 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 de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec et a œuvré comme coach exécutif durant 15 ans. Il fut président d'ICF Québec de 2011 à 2013. Il fut aussi président de Mentorat Québec (2017-2018) et responsable du Comité veille et recherche de l'Association québécoise de codéveloppement professionnel.



Il possède un baccalauréat en administration des affaires et une mineure en psychologie, en plus d'avoir complété un programme de deuxième cycle en mentorat à l'UQAM. Auparavant, il avait connu une carrière d'une trentaine d'années comme dirigeant à l'intérieur du groupe Power Corporation du Canada dans les secteurs des médias et du capital de risque.



STATISTIQUES SUR LE MENTORAT

Les résultats probants du mentorat

Statistiques utiles sur le mentorat

Le mentorat n'est pas une science exacte, mais il existe tout de même des milliers d'articles de recherche et de résultats de sondages qui ont été publiés dans le monde à propos de l'impact du mentorat dans une foule de milieux. Pour ceux et celles qui veulent communiquer des données à propos du mentorat dans leur organisation, nous vous présentons dans ces quelques pages, un certain nombre de statistiques issues de différentes enquêtes qui pourraient éclairer les personnes responsables de l'implantation de programmes de mentorat dans leur démarche.

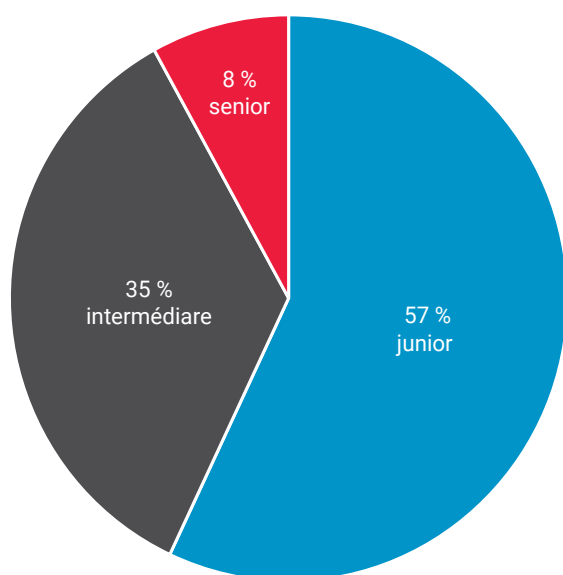
Statistiques générales sur le mentorat

Source : Enquête réalisée par Olivet Nazarene University, Bourbonnais, Illinois. En juin 2019, une équipe de l'université a réalisé un sondage auprès de 3 000 Américains travaillant à temps plein. Les répondants, dont l'âge variait entre 21 et 68 ans, provenaient des 50 états et de 21 industries.

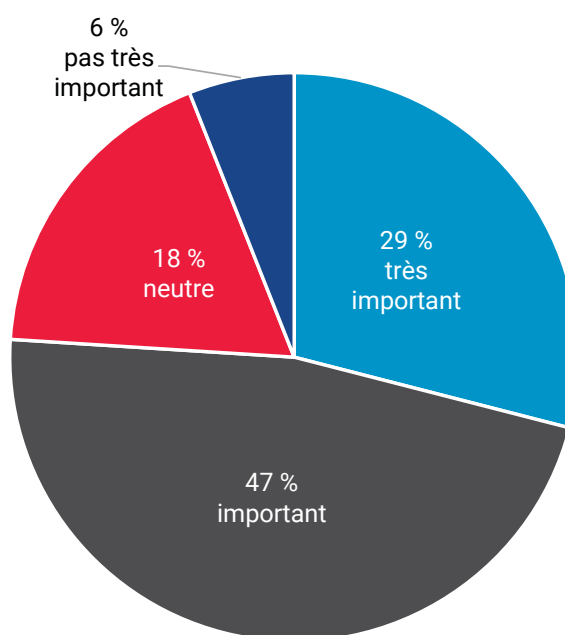
Voici en vrac des statistiques tirées de cette enquête majeure :

- **76 %** des répondants pensent que les mentors sont importants, mais seulement **37 %** en ont un.
- La plupart des répondants optent pour un mentor de même sexe qu'eux – **69 %** des femmes, **82 %** des hommes.
- **81 %** des répondants travaillent dans la même industrie.
- **61 %** des répondants travaillent dans la même organisation.
- **60 %** des mentors ont plus d'un mentoré.
- **33 %** des répondants affirment que leur patron est leur mentor.

Niveau d'expérience des répondants qui ont un mentor :



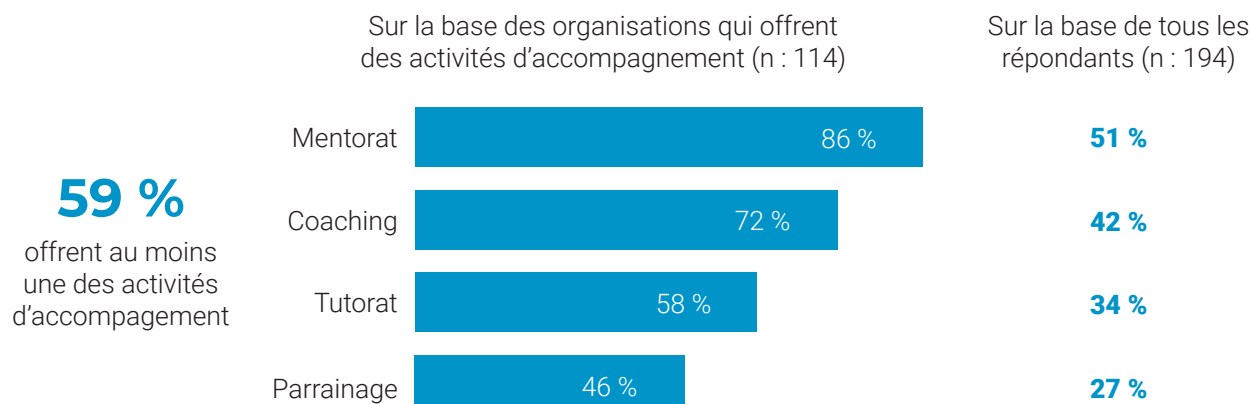
Importance des mentors pour les répondants :



Quelques statistiques au Québec

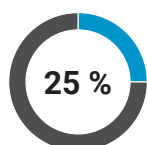
Source : Sondage en ligne effectué par la firme SOM pour Mentorat Québec en collaboration avec l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et un réseau de partenaires, dont Réseau Mentorat, entre le 5 novembre et le 6 décembre 2021. Le sondage a été réalisé avec l'aide financière de Services Québec et a permis de recueillir des données auprès de 194 répondants.

LES ACTIVITÉS D'ACCOMPAGNEMENT

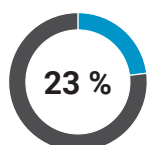


LE MENTORAT DANS LES ORGANISATIONS

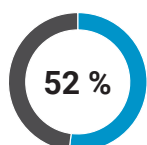
(n : 97)



Mentorat formel (seulement)



Mentorat informel (seulement)



Les deux types de mentorat

6 ans

Âge moyen du programme de mentorat (médiane 3 ans)

91 %

Considèrent le mentorat un succès dans leur organisation

Principaux bénéfices (%)

Favorise le développement professionnel	28
Développement d'attributs positifs	22
Sentiment d'avoir un soutien	22
Favorise la rétention du personnel	21
Facilite le transfert de connaissances	19
Plus grand sentiment d'appartenance	16

Même les PDG bénéficient du mentorat

Source : Recherche effectuée par Suzanne de Janasz et Maury Peiperl auprès de 45 PDG qui avaient des relations formelles de mentorat. Les résultats de leur recherche ont été publiés dans *Harvard Business Review*. Suzanne de Janasz & Maury Peiperl. CEOs Need Mentors Too. *Harvard Business Review*, April 2015, p. 100-103.

Grâce au mentorat formel que les PDG ont obtenu :

- La performance de leur compagnie s'est améliorée de **71 %**.
- **85 %** des PDG affirment que le mentorat formel leur a permis d'éviter des erreurs coûteuses.
- **84 %** des PDG sont devenus performants dans leur rôle, et ce, plus rapidement.
- **69 %** affirment avoir pris de meilleures décisions.

Les employés sont plus heureux grâce au mentorat

Source : Sondage *CNBC/SurveyMonkey Workplace Happiness Survey* réalisé par Survey Monkey auprès d'un échantillon national de 7 940 travailleurs américains entre le 21 et 30 juin 2019 avec une marge d'erreur de plus ou moins 1,5 %.

<https://www.cnn.com/2019/07/16/nine-in-10-workers-who-have-a-mentor-say-they-are-happy-in-their-jobs.html>

- **71 %** des employés ayant un mentor affirment que leur organisation leur procure de bonnes ou d'excellentes chances de progresser dans leur carrière, alors que seulement **47 %** qui n'ont pas de mentor pensent la même chose.
- **9** travailleurs **sur 10** ayant un mentor se disent plus heureux dans leur carrière.

Le mentorat augmente la confiance

Source : Sondage réalisé par Moving Ahead, un organisme d'impact social qui se consacre à l'amélioration de l'inclusion et de la diversité dans les milieux de travail. La recherche intitulée « Turning the gender diversity dial », effectuée en collaboration avec la firme Deloitte, comprenait plus de 6 000 personnes œuvrant dans 40 grandes organisations en Grande-Bretagne. (<https://www.women-ahead.org/>)

Cette recherche a permis de constater que :

- **87 %** des mentors et des mentorés se sentaient davantage à la hauteur, en confiance et en contrôle en raison de leur relation mentorale.
- **82 %** croyaient que leurs relations mentoriales favorisaient des connexions utiles et importantes entre les mentors et les mentorés, entre les divers départements et dans l'ensemble de l'organisation de manière générale.
- **84 %** ont rapporté que les relations mentoriales ont été inspirantes tant pour les mentors que les mentorés.

Le mentorat réduit l'anxiété

Source : Recherche effectuée par Michael Gill et Thomas Roule en 2013 dans un corps de police en Angleterre auprès de 17 dyades avec un groupe de contrôle équivalent quant au nombre. 35 entrevues formelles ont également été effectuées. (<https://hbr.org/2019/03/stressed-at-work-mentoring-a-colleague-could-help>).

Cette recherche, rapportée dans la revue *Harvard Business Review*, révèle que :

- Les personnes qui ont agi comme mentors ont connu des taux d'anxiété moins élevés que ceux qui ne l'étaient pas.
- Les mentors ont aussi réalisé que le mentorat avait donné plus de sens à leur travail.

Les propriétaires de PME réussissent mieux grâce au mentorat

Source : Enquête réalisée en 2004 s'intéressant aux effets à long terme du mentorat auprès de 182 entrepreneurs inscrits à un programme de mentorat de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec, et dont les résultats ont été analysés et rapportés dans un article intitulé « Mentorat des entrepreneurs », rédigé par Pierre Simard et Julie Fortin, et publié dans la revue *Gestion* de HEC Montréal au printemps 2008.

Les auteurs rapportent que :

- **88 %** des personnes interrogées affirment que l'intervention du mentor a contribué à l'amélioration de leurs compétences ou à l'acquisition de nouvelles compétences.
- **88 %** des répondants sont d'accord pour dire que le mentor les a aidés à faire des choix éclairés.
- **94 %** des répondants affirment que le mentor les a aidés à considérer toutes les options possibles face à un problème particulier.
- **81 %** des répondants affirment que leur mentor les a mis en contact avec d'autres personnes susceptibles de les aider.
- **85 %** des répondants affirment que l'intervention de leur mentor leur a permis d'avoir confiance en eux-mêmes.

Des données de l'Indice entrepreneurial québécois

Source : Indice entrepreneurial québécois du Réseau Mentorat, éditions 2013, 2018, 2019, 2020, 2021. Créé et lancé en février 2009 par la Fondation de l'entrepreneurs, l'Indice entrepreneurial québécois est le plus important sondage sur les entrepreneurs actuels et en devenir jamais réalisé au Québec. Depuis juin 2020, l'Indice est chapeauté par le Réseau Mentorat.

- Le mentorat comme élément déclencheur pour passer de l'intention d'entreprendre à celle de devenir propriétaire d'entreprise

En 2013, **une personne sur dix (12,5 %)** qui avait l'intention de devenir entrepreneur affirmait que la présence d'un mentor serait un élément déclencheur pour le devenir plus rapidement.

En 2021, ce ratio s'établissait à **7 personnes sur 10 (73,7 %)**.

- Le désir d'avoir recours à un accompagnement personnalisé (qu'il s'agisse de mentorat, de consultation ou de coaching).

La moyenne de cet indicateur sur 3 ans (2019-2021, 7 235 répondants en 3 ans) indique aussi que le mentorat arrive en première position des formes d'accompagnement personnalisées **(32,8 %)**, suivi de près par la consultation **(29,9 %)** et le coaching **(27,2 %)**.

De l'importance du mentorat pour les entrepreneurs

Source : Sondage réalisé par Kabbage, Inc. (American Express) auprès de 200 PME aux États-Unis pour comprendre l'importance du mentorat pour les entrepreneurs.
(<https://www.kabbage.com/resource-center/grow/data-shows-mentors-are-vital-to-small-business-success/>)

Les résultats révèlent que :

- Seulement **22 %** des entrepreneurs avaient un mentor quand ils ont démarré leur entreprise.
- **89 %** des entrepreneurs qui n'ont pas de mentors souhaiteraient en avoir un.
- **92 %** des entrepreneurs affirment que les mentors ont un impact direct sur la croissance et la survie de leur entreprise.
- **61 %** des entrepreneurs mentorent d'autres entrepreneurs, dont **58 %** qui mentorent à leur tour de jeunes entrepreneurs.

Les milléniaux veulent avoir accès à du mentorat

Source : Sondage réalisé par Deloitte en 2016 — *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*, auprès de 7 700 Milléniaux représentant 29 pays. Tous les participants étaient nés après 1982, avaient obtenu un diplôme collégial ou universitaire, étaient employés à temps plein et travaillaient surtout dans les organisations de 100 employés et plus du secteur privé. (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>)

- **94 %** des milléniaux qui ont un mentor apprécient ses conseils.
- **68 %** des milléniaux qui ont un mentor sont susceptibles de demeurer avec l'organisation durant plus de cinq ans, comparé à 32 % de ceux qui n'en ont pas.
- **79 %** des milléniaux considèrent que le mentorat est crucial pour avoir du succès dans leur carrière.

Le mentorat jeunesse

Source : Au cours de l'hiver 2020, MENTOR Canada a mené partout au Canada un sondage en ligne auprès de 2 838 jeunes adultes de 18 à 30 ans afin de mieux comprendre comment des mentors les ont appuyés durant leur enfance et de leur adolescence (entre 6 ans et 18 ans). Au total, 12 % des répondants étaient francophones et 22 % provenaient du Québec. Pour compléter les résultats du sondage, MENTOR Canada a mené 19 entretiens individuels avec de jeunes adultes.

- Les jeunes mentorés ont **53 %** plus de chances d'affirmer qu'ils ont une bonne santé mentale que les jeunes non-mentorés.
- Les jeunes qui ont eu un mentor sont deux fois plus susceptibles d'avoir complété leurs études secondaires.
- Les jeunes mentorés ont **95 %** plus de chances d'avoir poursuivi des études après le secondaire.
- Près du trois quarts des jeunes mentorés affirment que leur mentor avait exercé une influence positive importante sur leur confiance en eux.
- Les jeunes mentorés sont deux fois plus susceptibles d'affirmer qu'ils souhaiteraient devenir mentors dans le futur.
- **55 %** des jeunes qui ont rencontré des obstacles pour accéder à un mentor ont affirmé qu'ils ne savaient pas comment en trouver un.

Source : Sondage réalisé par The National Mentoring Partnership à Watts en banlieue de Los Angeles, qui compte une population de moins de 50 000 habitants, mais ayant la plus haute densité de population de la région de Los Angeles. (<https://www.youthmentor.org/thestats>)

Cette étude a révélé que :

- Les élèves qui ont des rencontres régulières avec un mentor ont **52 %** moins de probabilités que leurs pairs de sauter une journée d'école et ils sont **37 %** moins susceptibles de manquer un cours.
- Les jeunes qui rencontrent régulièrement leur mentor ont **46 %** moins de chances que leurs semblables de commencer à prendre des substances illégales et ils sont **27 %** moins susceptibles de commencer à boire de l'alcool.
- **76 %** des jeunes adultes à risque qui ont un mentor aspirent à s'inscrire dans un collège et à en graduer, comparé à **50 %** des jeunes à risque qui n'ont pas de mentor.

Statistiques variées sur les programmes de mentorat

Source : Les statistiques ci-dessous peuvent être utiles aux coordonnateurs de programmes de mentorat qui veulent savoir ce qui se fait ailleurs pour la gestion de tels programmes. Ces données sont issues d'un sondage réalisé en 2017 par The Association for Talent Development Research auprès de 969 participants œuvrant majoritairement dans des organisations d'Amérique du Nord. 40 % des participants provenaient d'entreprises de moins de 1 000 employés, 37 % étaient des gestionnaires ou des superviseurs et 30 %, des cadres supérieurs.

Principales raisons d'être des programmes de mentorat :

- Le développement des leaders actuels et futurs : **56 %**
- Le développement professionnel général : **49 %**
- L'intégration des nouveaux employés : **35 %**
- La gestion et le transfert des connaissances : **23 %**
- Le développement organisationnel : **14 %**

Principaux avantages du mentorat pour les organisations :

- Un meilleur engagement et une meilleure rétention des employés : **50 %**
- Un soutien à la croissance des hauts potentiels : **46 %**
- Une stimulation accrue de la création de relations intra organisationnelles et de la collaboration : **37 %**
- Une meilleure gestion des connaissances et de leur transfert : **37 %**
- Le développement d'une culture d'apprentissage : **34 %**

Documentation et outils destinés aux mentors et aux mentorés :

- Un guide général (ou de bienvenue) du programme : **84 %**
- Des suggestions pour démarrer les conversations mentales : **62 %**
- Une convention mentor-mentoré : **56 %**
- Des notes biographiques du mentor ou du mentoré : **38 %**
- Un formulaire standardisé pour la prise de notes : **26 %**

Méthodes de formation des mentors :

- En personne : **70 %**
- En mode virtuel simultané, par webinaires ou formation directe en ligne : **36 %**
- Avec document de soutien au besoin : **33 %**
- Par autoformation (livres, articles) : **31 %**
- Par E-formation : **24 %**

Modèles de mentorat les plus courants :

- Dyades (en personne) : **78 %**
- Dyades (virtuel) : **39 %**
- Hybride (combinaison en personne et virtuel) : **30 %**
- Mentorat de groupe (un mentor jumelé à plusieurs mentorés) : **21 %**
- Mentorat entre pairs (groupe d'individus sans mentor désigné) : **17 %**

Principaux bénéfices pour les mentorés :

- L'amélioration de leur développement professionnel : **36 %**
- Une meilleure compréhension de la culture organisationnelle : **30 %**
- Développement de nouvelles perspectives : **27 %**
- L'amélioration de leur développement personnel : **24 %**
- L'expansion de leur réseau : **23 %**

Principaux bénéfices pour les mentors :

- Le développement d'une nouvelle perspective ou d'une conscience plus aiguë de celle des autres : **59 %**
- Le développement de leurs habiletés en leadership : **49 %**
- Une meilleure connaissance de leur organisation : **38 %**
- L'amélioration de leur développement professionnel : **31 %**
- L'amélioration de leurs habiletés communicationnelles : **26 %**

Le sujet controversé du « Retour sur investissement » (RSI)

Nous ne donnons pas de statistiques sur le RSI dans ce document, car malgré qu'il y ait beaucoup de documentation sur la manière de le faire, il existe peu ou pas de statistiques valides sur le sujet. Les statistiques de RSI citées le plus souvent proviennent d'une étude de Gartner réalisée en 2006 portant sur 68 variables du programme de mentorat de Sun Microsystems, une compagnie californienne de technologie comptant à cette époque 1 000 employés. On peut acheter le rapport à <https://www.gartner.com/en/documents/497507>. Un rapport technique sur le même programme a été publié en 2009 (<https://dl.acm.org/doi/pdf/10.5555/1698217>) dans lequel il est précisé que les indicateurs choisis en 2006 étaient toutefois controversés.

En effet, le RSI du programme de mentorat de Sun Microsystems était évalué à **1 000 %**, ce qui à première vue semble exagéré, mais qui peut aussi indiquer que le coût d'implantation et de gestion d'un programme de mentorat était très bas. Ce qui est en fin de compte une bonne nouvelle.

Parmi les statistiques les plus souvent citées à propos du programme de mentorat de Sun Microsystems, mentionnons les suivantes :

- Sur une période de cinq ans, le taux de rétention des mentors a augmenté à **69 %** et celui des mentorés à **72 %**, alors qu'il était de seulement de **49 %** chez les employés qui ne participaient pas au programme de mentorat, ce qui, à l'époque, a permis à Sun Microsystems d'économiser **6,7 millions \$**.
- L'évaluation annuelle de la performance des employés qui avaient bénéficié du programme de mentorat était **40 %** plus élevée que ceux qui n'en avaient pas bénéficié.

RSA au lieu de RSI

Même si une donnée de Retour sur l'investissement (RSI) en mentorat pourrait être une mesure attrayante pour les organisations, il est sans doute préférable de penser en termes de Retour sur les attentes (RSA) et de choisir simplement quelques indicateurs clés comme le taux de rétention ou le taux de promotion pour évaluer le succès du programme. Parmi les attentes, on peut également mentionner le taux de satisfaction des employés, l'attractivité de l'organisation, le développement du leadership, etc.



OUTILS PRATIQUES POUR LES RESPONSABLES DE PROGRAMMES DE MENTORAT

Mentorat Québec reçoit régulièrement des demandes des responsables de programmes de mentorat afin d'obtenir des outils pour les appuyer dans leur rôle. Nous sommes heureux de vous présenter dans cette Trousse mentorale, quelques outils qui pourraient s'avérer utiles dans la gestion de leur programme et le développement continu des mentor·e·s.

1. STYLES DE MENTORAT DES MENTOR·E·S
2. FORMULAIRE DE CANDIDATURE — MENTOR·E
3. FORMULAIRE DE CANDIDATURE — MENTORÉ·E

STYLES DE MENTORAT

Un exercice de réflexion pour les mentors et les mentores en pratique active

Introduction

Au cours des 15 dernières années, il y a eu plusieurs tentatives pour créer des inventaires de styles de mentorat. Le questionnaire que nous proposons dans cet outil a été développé en 2008 par un groupe de chercheurs allemands (Fischer, van Andel, Cain, Zarkovic-Adlesic et van Lakerfeld)¹ afin de soutenir les responsables de la formation de mentors.

Le questionnaire a été publié dans un ouvrage intitulé *Improving school-based mentoring* (désormais épuisé), issu du projet MINT (Mentoring in Teacher Education) financé par l'Union Européenne (2003-2007), qui s'intéressait aux approches utilisées par les mentors lorsqu'ils interagissaient avec leurs mentorés, de futurs enseignants.

Cet outil peut servir pour la formation continue de mentors et de mentores afin de les sensibiliser à la posture qu'ils ou qu'elles adoptent souvent inconsciemment durant leurs rencontres mentores. Il est possible que leur posture de mentor·e soit fortement influencée par leur personnalité, leur rôle professionnel ou leur conception personnelle du rôle de mentor ou de mentore, ce qui peut nécessiter certains ajustements afin de mieux interagir avec la personne mentorée.

Le concept à la base du questionnaire comporte cinq styles possibles de mentorat. Même si le concept a été développé dans un contexte scolaire, il peut s'appliquer facilement à d'autres types de programmes de mentorat.

Soulignons toutefois qu'il n'y a pas eu de recherches effectuées par rapport à son utilisation ou sa standardisation dans les organisations. Par conséquent, à ce jour, le questionnaire n'a pas de valeur scientifique ou empirique reconnue, mais

nous savons que son usage s'est répandu au cours des dernières années dans divers milieux et qu'il représente un moyen intéressant d'amorcer une discussion de groupe avec des mentors et des mentores à propos de leur approche lors de rencontres mentores.

Nous avons traduit le questionnaire afin de le rendre accessible au monde francophone. La version originale en anglais est disponible sur quelques sites².

Recommandations pour l'utilisation du questionnaire

En principe, les mentors et les mentores devraient compléter le questionnaire et prendre connaissance des résultats lors de la séance de formation seulement. Donc, la feuille de pointage ne devrait pas leur permettre de savoir d'avance quel style chaque colonne de résultats représente.

C'est seulement lors de la session de formation que les résultats devront être dévoilés aux participants, ce qui permettra d'engager des discussions spontanées par rapport à ce qu'ils croyaient que leurs principaux styles de mentorat seraient avant de répondre au questionnaire.

À noter que cette approche est aussi valable pour la formation en mode présentiel que la formation en mode virtuel.

¹ Fischer, D., van Andel, L., Cain, T., Zarkovic-Adlesic, B. & van Lakerveld, J. (2008). *Improving School-based Mentoring. A Handbook for Mentor Trainers*. Münster, Allemagne : Waxmann. p.81-86

² https://www.icre.pitt.edu/mentoring/docs/Tool_Mentoring_Styles.pdf
<http://liverpooluni.dualmedia.co.uk/Content/Catalogue/Docs/main/MentoringStylesSelfAssessment.pdf>

Directives pour répondre au questionnaire

Il existe différents styles individuels de mentorat qui peuvent tous être appropriés selon les circonstances vécues lors des rencontres mentores. La plupart des mentor·e·s ont une préférence pour un ou deux styles qui sont généralement liés à leur personnalité, leur profession ou leurs croyances par rapport au rôle de mentor.

Il est donc important pour le mentor ou la mentore d'être conscient ou consciente de son style naturel ou de celui qu'il ou qu'elle préfère habituellement adopter ainsi que des avantages et des limites de ce style.

Le but du questionnaire est d'explorer différentes approches lors de vos rencontres à titre de mentor ou de mentore. Même si vous n'avez jamais vécu les situations qui seront décrites dans le questionnaire, essayez d'imaginer quelle serait votre réaction comme mentor ou mentore dans chaque situation donnée.

Tout d'abord, voici une description sommaire des cinq styles de mentorat observés par des chercheurs dans le cadre de rencontres mentores. Lisez attentivement la description de chacun de ces styles.

STYLE NATUREL OU DOMINANT DU MENTOR	TYPE DE CONVERSATIONS UTILISÉES PAR LE MENTOR
Laisse venir les choses	■ Laisse du temps pour que les choses se développent. ■ Attend que les choses arrivent de manière naturelle. ■ Évite les approches trop émotives. ■ Évite la précipitation, la confrontation et la pression.
Écoute active	■ Pose des questions quand les choses ne sont pas claires. ■ Vérifie ce qui est dit en faisant des sommaires ou en reformulant. ■ Donne son opinion avec réserve. ■ Laisse de l'espace au mentoré. ■ Démontre qu'il comprend le mentoré.
Consultatif	■ Fait des suggestions pour faciliter et accélérer la résolution de problèmes. ■ Donne son avis comme le ferait une tierce partie objective. ■ Propose des alternatives afin que le mentoré puisse faire ses propres choix. ■ Prodigue des conseils en se basant sur son expertise personnelle.
Prescriptif	■ Prend généralement sur ses épaules la responsabilité de résoudre les problèmes du mentoré. ■ Propose des façons de s'occuper de situations problématiques. ■ Est convaincant et persuasif. ■ Exige des améliorations, et si nécessaire, fait valoir la prospective de conséquences.
Coopératif	■ Tente d'avoir une vision commune avec son mentoré. ■ Implique le mentoré dans la solution de problèmes. ■ Laisse de la place au mentoré pour qu'il fasse valoir son opinion. ■ Apprécie l'égalité dans les contributions. ■ Est centré sur la coopération et l'égalité.

Après avoir lu les descriptions précédentes des cinq styles de mentorat (Laisse venir les choses, Écoute active, Consultatif, Prescriptif, Coopératif) qu'on observe lors de rencontres de mentorat, veuillez répondre aux questions suivantes avant de passer au questionnaire :

- **Je pense que mon style préféré en mentorat est...**
- **Je crois que le style que je préfère adopter en deuxième lieu en mentorat est...**

Maintenant, complétez le questionnaire qui suit en indiquant pour chaque énoncé (25 au total) le chiffre qui correspond le mieux à votre évaluation, en sachant que :

- 1 = Fortement en désaccord,
- 2 = En désaccord,
- 3 = Ni en accord, ni en désaccord,
- 4 = D'accord et
- 5 = Fortement en accord.

Il est possible que vous ayez parfois de la difficulté à faire un choix spécifique. Ne vous en faites pas! L'objectif du questionnaire est simplement d'apprendre à mieux se connaître dans son rôle de mentor ou de mentore.

À la fin du questionnaire, vous devrez remplir un tableau pour compiler les résultats de vos réponses. C'est la personne qui donne l'atelier de formation continue qui vous communiquera la signification des données compilées dans le tableau.



QUESTIONNAIRE

1 = Fortement en désaccord; 2 = En désaccord; 3 = Ni en accord, ni en désaccord; 4 = D'accord; 5 = Fortement d'accord

1	Lorsque je tente d'approfondir les problèmes du mentoré, cela génère souvent de nouveaux problèmes. Je préfère éviter cette situation.	
2	Quand je constate que mon mentoré est préoccupé par rapport à quelque chose, je vais prendre beaucoup de temps pour explorer la situation.	
3	Je fais toutes sortes de suggestions à mon mentoré en espérant qu'il choisisse la suggestion qui lui convient le mieux.	
4	Lorsque les problèmes sont compliqués à résoudre, je donne des solutions à mon mentoré parce que celui-ci n'a pas toujours une bonne vue d'ensemble de sa situation.	
5	Je travaille conjointement et d'égal à égal avec le mentoré pour résoudre les problèmes qu'il soulève.	
6	Comme mentor j'attends pour comprendre comment le mentoré en arrive à voir lui-même ses problèmes.	
7	Je donne à mon mentoré l'espace nécessaire pour parler de ses problèmes. En principe, j'essaie de ne pas donner mon opinion.	
8	Je me vois comme quelqu'un qui, dans une rencontre mentorale, fait des suggestions en laissant le mentoré faire ses propres choix.	
9	En me basant sur mon expérience personnelle, je me sens habilité à indiquer à mon mentoré comment des problèmes peuvent être résolus de la manière la plus efficace.	
10	Dans une relation mentorale, je laisse tomber toute hiérarchie entre le mentoré et moi afin que nous puissions contribuer également à la relation.	
11	Si un mentoré ne fonctionne pas bien, je reste calme. Je pense que souvent, ce genre de situation se résout par elle-même avec le temps.	
12	Je suis ouvert aux solutions qui proviennent du mentoré, même si à première vue mon évaluation de ce qu'il propose n'est pas favorable.	
13	Si un mentoré a vraiment des ennuis et qu'il n'arrive plus à penser correctement, il est alors préférable que je prenne une part active à la résolution de ses problèmes.	
14	Les bonnes solutions ne sont pas toujours faciles à trouver, alors j'insiste souvent pour que le mentoré suive mes recommandations.	
15	Dans le processus de mentorat, je suis constamment à la recherche de solutions qui peuvent être acceptables pour le mentoré et moi-même.	
16	Je me tiens loin des problèmes de mon mentoré parce que je crois qu'il est préférable qu'il trouve une solution par lui-même ou avec l'aide d'amis ou de collègues.	
17	Quand j'écoute mon mentoré, j'ai comme principe de ne pas donner mon opinion personnelle.	
18	Un bon mentor est un bon conseiller qui incite son mentoré à penser et à réfléchir par lui-même après lui avoir suggéré plusieurs pistes de solution.	
19	En raison de ma position, de mon expérience et de mon expertise, je peux analyser les problèmes de mon mentoré rapidement et l'orienter efficacement vers de bonnes solutions.	
20	Comme mentor je suis ouvert et clair à propos de ce que je pense, et je m'attends à ce que mon mentoré fasse de même en retour.	
21	Lorsqu'un mentoré éprouve des problèmes personnels je le guide vers un expert dans le domaine approprié.	
22	Je prends souvent la position de rôle-conseil (sounding board).	
23	Pour moi, le mentorat, c'est aussi de générer des idées qui vont permettre au mentoré de résoudre ses problèmes par lui-même.	
24	Dans les conversations mentorales, je parle surtout des moyens à prendre pour gérer des situations ou des problèmes, d'une manière efficace.	
25	Les meilleures solutions émergent des deux parties; elles peuvent provenir autant du mentor que du mentoré.	

COMPILATION DES RÉPONSES

Dans le tableau ci-dessous, indiquez, pour chaque énoncé du questionnaire précédent, le pointage (de 1 à 5) donné, puis, additionnez les points verticalement.

1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
TOTAUX									

Note : Une feuille contenant le tableau ci-haut doit être remise aux mentors avec le questionnaire afin qu'ils puissent transcrire leurs réponses dans le tableau avant d'ouvrir la discussion sur les styles de mentorat.

DÉVOILEMENT DES STYLES EN FONCTION DES RÉSULTATS COMPILÉS PAR LES MENTORS

Note : Il faudra créer une autre feuille pour donner cette information ou encore le faire sur une diapositive à l'écran.

La personne qui anime l'atelier de formation pourra par la suite dévoiler les correspondances de styles avec les résultats du tableau de compilation précédent.

1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
TOTAUX	Laisser venir les choses	Écoute active		Consultatif		Prescriptif		Coopératif	

Interprétation et utilisation des résultats

Discussion de groupe à propos des résultats du questionnaire

Une fois que les mentors auront pris connaissance de leurs résultats individuels par rapport aux styles de mentorat, ils voudront en discuter ensemble.

Il arrive parfois que des mentors soient surpris de constater que leur approche naturelle ou dominante dans leurs conversations mentores, telle que révélée par le questionnaire, est assez différente de ce qu'ils avaient indiqué spontanément avant de répondre au questionnaire.

Retour sur les styles de mentorat

La personne qui anime l'atelier peut ensuite poser un certain nombre de questions en sachant que des mentors seront réticents à partager leurs résultats au départ. Toutefois, leurs réticences tomberont rapidement si le groupe de sent en confiance.

Voici des exemples de questions que la personne qui anime la formation peut utiliser :

- Dans quelle mesure les résultats du questionnaire sont proches du style de mentorat que vous pensiez avoir avant d'y répondre?
- Est-ce que vous avez été surpris des résultats?
- Quelles conclusions tirez-vous et qu'est-ce que cela provoque comme réflexion de chez vous?
- Y a-t-il des styles qui sont plus appropriés que d'autres en mentorat selon les situations données?
- Y a-t-il des styles qui sont plus appropriés que d'autres en fonction de l'évolution de votre relation mentorale?

Réflexions en groupe de deux mentor.e.s

Plutôt que de travailler avec tout le groupe, il est aussi possible de demander aux mentors de d'abord former des duos pour réaliser l'exercice qui suit, et de revenir et de revenir ensuite avec le groupe complet :

1. Partagez autant d'idées que vous le souhaitez avec votre partenaire à propos des styles de mentorat et de leur usage.
2. Essayez de trouver des situations dans lesquelles vos styles sont appropriés ou non.
3. Discutez des différents styles à adopter en fonction du développement de la personne mentorée (intégration professionnelle, transition vers un poste de gestion, développement du leadership, etc.).
4. Choisissez un sujet qui ressort de vos échanges avec votre partenaire et que vous êtes disposés à partager avec les autres membres du groupe.





Réponses possibles afin de répondre aux interrogations des mentor·e·s

Dans la plupart des cas, il y a une approche principale qui ressort de l'exercice. Mais dans d'autres cas, deux ou trois styles peuvent obtenir des scores similaires. Il peut aussi arriver qu'un style soit particulièrement faible. Les mentor·e·s peuvent alors s'interroger sur le sens à donner à leurs résultats.

Existe-t-il un style idéal d'intervention pour le mentor?

- Tous les styles peuvent être pertinents ou utiles selon la situation vécue.

Si un style ressort plus fortement que les autres, que faire?

- Faire attention de ne pas toujours demeurer dans ce même style.
- Examiner les autres styles qui pourraient être aussi efficaces.

Un des styles est particulièrement plus faible que tous les autres. Que devrais-je en déduire?

- Examiner pour quelles raisons vous n'adoptez pas ou peu ce style.
- Demandez-vous si ce style pourrait être utile ou pertinent à l'occasion.

Plusieurs des styles sont sur un pied d'égalité. Qu'est-ce que cela signifie?

- Cela signifie que des mentors utilisent une variété de styles selon la situation dans laquelle ils se trouvent avec la personne mentorée.
- Il serait cependant utile de savoir dans quelles circonstances les autres styles pourraient être adoptés.

Il peut être aussi utile d'indiquer qu'en choisissant initialement ses approches préférées (premier choix et deuxième choix), le mentor commence déjà à faire ressortir ses propres valeurs, attitudes et croyances par rapport à son rôle de mentor.

D'autre part, chez plusieurs mentors, la façon dont ils accompagnent leurs mentorés est parfois un reflet de leur propre expérience vécue lorsqu'ils ont été eux-mêmes mentorés. Dans certains cas, cela peut être très positif, mais moins dans d'autres. Donc, leurs approches préférées ou naturelles, ou inspirées par d'autres mentors, peuvent ne pas toujours correspondre aux besoins et aux attentes des personnes mentorées. Pour continuer à améliorer leurs habiletés mentales, il est important pour les mentors de réfléchir de temps à autre à l'efficacité de leurs approches et aux ajustements qu'ils pourraient faire à cet égard.

Discussion de groupe sur des cas

Dans le but de faciliter l'intégration des apprentissages et des constats découlant des résultats du questionnaire sur les styles de mentorat, il est intéressant, et utile, de tenir des discussions au sein de petits groupes de mentors (3 ou 4 personnes) sur des cas ou des situations potentielles qui peuvent survenir en mentorat.

Il s'agit d'exercices faciles que le responsable de la formation continue peut proposer à ses mentors. Évidemment, plusieurs autres situations peuvent être créées en utilisant ce modèle pour refléter de manière réaliste la clientèle du programme ou le contexte de l'organisation.

Suivent ci-dessous quelques exemples de cas ou de situations qui peuvent être adaptés ou remplacés par d'autres, issus d'observations faites par les responsables du programme de mentorat d'une organisation.

Le but est de provoquer des échanges entre mentors sur leurs approches respectives, peu importe qu'elles soient similaires ou différentes. Généralement, les mentors parviennent à proposer d'autres options que celles qui sont suggérées dans chacune des situations présentées. En cours de discussion, ils peuvent faire des liens entre les options et les styles de mentorat, et évaluer dans quelle mesure l'adoption d'un style peut être mieux adapté.

À la suite de cet exercice, les mentors peuvent se regrouper en plénière afin de partager leurs observations.

Trois exemples de cas à discuter – Que feriez-vous?

Le mentor a des doutes quant à l'engagement de la personne mentorée

Votre mentoré participe au programme, mais vous avez le sentiment qu'il n'est pas aussi engagé qu'au début de la relation. Cette situation vous rend inconfortable et vous commencez à vous demander si vous ne devriez pas réduire l'énergie que vous consacrez à cette relation. Que feriez-vous?

A) Vous revoyez avec lui les objectifs de départ sur lesquels vous vous étiez entendus afin de déterminer ce qui est le plus pertinent pour le mentoré à ce point de votre relation pour la relancer, sans toutefois manifester vos préoccupations à son sujet.

B) Vous confrontez votre mentoré à ce sujet lors de votre prochaine rencontre afin de vérifier son engagement et son intérêt envers votre relation en lui communiquant clairement vos impressions.

C) Vous demandez des conseils au responsable du programme avant d'entreprendre une démarche avec votre mentoré.

Le mentoré éprouve des problèmes avec son superviseur

Le mentoré dit à son mentor que son superviseur est un obstacle à l'avancement de sa carrière. Il pense que son superviseur veut le maintenir dans son rôle actuel par pur égoïsme, qu'il ne lui donne pas de nouveaux défis... bref qu'il est indifférent à son avenir dans l'organisation. Que feriez-vous?

A) Le mentor refuse d'en discuter parce qu'il pense que ce sujet n'est pas approprié dans le cadre d'une relation mentorale et que celui-ci devrait plutôt s'adresser au département de Ressources humaines de l'organisation.

B) Le mentor discute de la situation avec le mentoré pour bien comprendre le contexte et suggère des stratégies pour mieux travailler avec son superviseur.

C) Le mentor recommande à son mentoré d'essayer de trouver un autre poste dans l'organisation en développant son réseau interne auprès de personnes susceptibles d'être intéressées par son profil.

Un sujet confidentiel

Durant la rencontre, le mentoré dit soudainement à son mentor : « Il y a quelque chose que je veux partager avec vous, mais vous devez me promettre de ne rien faire à ce sujet et de garder le tout confidentiel. » Que feriez-vous?

A) Le mentor accepte d'en parler et lui rappelle que tous les échanges effectués entre eux sont sous le sceau de la confidentialité, et lui demande par la suite de quoi il s'agit.

B) Le mentor dit au mentoré qu'il doit d'abord savoir de quoi il s'agit avant d'aller plus loin dans la discussion. Il pourra alors décider s'ils peuvent ou non aborder le sujet.

C) Le mentor précise au mentoré qu'il est prêt à accepter ses conditions, pourvu qu'il ne s'agisse pas d'une situation de nature légale qui exigerait une action de sa part.



Mentorat Québec vous propose ci-dessous, à titre d'exemple, un formulaire qui vous guidera pour la formation des dyades de votre programme de mentorat. Il va de soi que ce formulaire peut être adapté à la culture de votre organisation, soit en y ajoutant ou en y enlevant des questions ou encore, en en modifiant quelques-unes selon vos besoins, votre domaine d'activité ou le type de programme que vous offrez.

Formulaire de candidature du mentor ou de la mentore

Nous vous remercions de considérer la possibilité de devenir mentor•e dans notre programme de mentorat. Le jumelage entre un•e mentor•e et un•e mentoré•e est une étape importante dans le cadre d'un programme structuré de mentorat dans le but de répondre le mieux possible aux besoins et aux attentes de la future personne mentorée.

Pour y parvenir, nous avons besoin de connaître vos expériences personnelles et professionnelles susceptibles de favoriser une relation mentorale fructueuse, tant pour vous que votre mentoré•e, ainsi que vos motivations à devenir mentor•e.

Vos réponses au formulaire ci-dessous nous permettront de créer votre profil qui sera par la suite présenté aux personnes qui souhaitent être mentorées au sein de notre programme afin qu'elles puissent choisir le ou la mentor•e qui semble répondre le mieux à leurs besoins. Une fois votre profil complété, nous vous le soumettrons pour approbation avant de le diffuser.

Informations générales

Prénom :

Nom :

Adresse

Bureau :

Résidence :

Téléphone

Bureau :

Résidence :

Cellulaire

Courriel 1 :

Courriel 2 :

Titre et fonction :

Années d'expérience dans votre domaine principal d'expertise :

Description sommaire de vos responsabilités actuelles :



Votre expérience

Décrivez brièvement votre parcours professionnel (joindre votre CV si désiré).

Quelle est votre formation et de quelle manière avez-vous continué à perfectionner vos compétences professionnelles?

Quels sont les éléments de votre expérience (forces, qualités, valeurs, etc.) qui pourraient être utiles ou pertinents à titre de mentor•e dans le cadre d'une relation mentorale formelle?

Avez-vous déjà été mentoré.e (que ce soit de façon formelle ou non formelle) et si oui, qu'avez-vous tiré de votre expérience?

Avez-vous déjà accompagné une personne dans le cadre d'une relation mentorale (formelle ou informelle). Si oui, pourriez-vous décrire succinctement votre expérience et ainsi que les bénéfices qui en ont découlé pour vous et votre mentoré.e?

Votre intérêt pour le rôle de mentor

Mentionnez au moins trois motivations qui vous incitent à devenir mentor•e :

- 1.
- 2.
- 3.

Quelles sont vos attentes envers une personne que vous êtes susceptible de mentorer?

Quels sont vos intérêts en dehors du travail (passions, loisirs, intérêts particuliers)?



Pouvez-vous nous dire très simplement ce qui vous guide dans la vie? (Valeurs importantes, leçons apprises, éducation, culture, origines, etc.)

Quelle est votre vision du monde dans lequel nous vivons et plus particulièrement, que pensez-vous des générations montantes?

Quelles sont vos disponibilités pour exercer votre rôle de mentor•e? Est-ce que vous avez des préférences concernant le meilleur moment de la journée ou de la semaine pour tenir des rencontres avec la personne mentorée? Quel serait l'emplacement idéal pour ces rencontres?

Merci de votre collaboration.



Mentorat Québec vous propose ci-dessous, à titre d'exemple, un formulaire qui vous guidera pour la formation des dyades de votre programme de mentorat. Il va de soi que ce formulaire peut être adapté à la culture de votre organisation, soit en y ajoutant ou en y enlevant des questions ou encore, en en modifiant quelques-unes selon vos besoins, votre domaine d'activité ou le type de programme que vous offrez.

Formulaire de candidature du mentoré ou de la mentorée

Afin de vous jumeler avec un·e mentor·e, nous avons besoin de mieux vous connaître et surtout de bien comprendre vos besoins, vos attentes ainsi que votre vision personnelle de la relation mentorale. L'étape de jumelage avec un·e mentor·e demeure est une étape cruciale de tout programme de mentorat formel comme le nôtre. Non seulement vos réponses nous guideront pour vous jumeler avec la bonne personne, mais elles aideront votre futur·e mentor·e à élaborer avec vous une relation mentorale optimale.

Nous vous prions donc de répondre aux questions ci-dessous le plus justement possible tout en demeurant bref et concis dans vos commentaires.

Informations générales

Prénom :

Nom :

Adresse

Bureau :

Résidence :

Téléphone

Bureau :

Résidence :

Cellulaire

Courriel 1 :

Courriel 2 :

Titre et fonction :

Années d'expérience dans ce poste :



Votre expérience

Quelle est votre fonction actuelle et quelles sont vos responsabilités?

Décrivez brièvement votre parcours professionnel (joindre votre CV si désiré).

Vos attentes au sujet de votre mentor•e et du mentorat en général

Quelles sont les caractéristiques personnelles, qualités et expériences que vous recherchez chez un ou une mentor•e (les décrire si possible par ordre d'importance)?

- 1.
- 2.
- 3.

Selon vous, quelles conditions devraient être réunies ou seraient désirables pour que votre relation mentorale se déroule bien et favorise votre développement?

Qu'est-ce qu'un•e mentor•e devrait savoir à propos de vous qui l'aiderait à établir un lien de confiance avec vous et à vous accompagner le plus efficacement possible dans votre relation mentorale?

Que connaissez-vous du mentorat? Avez-vous déjà vécu une relation mentorale, que ce soit de manière formelle ou informelle? Si oui, à quel titre : mentor•e ou mentoré•e?



Vos objectifs de mentorat

Quels sont vos objectifs de carrière, à court, moyen et long terme?

Quelle place occupe le mentorat dans votre développement professionnel par rapport à d'autres types d'approches?

Décrivez brièvement trois objectifs que vous souhaitez atteindre au cours de votre relation mentorale, que ce soit dans votre carrière ou dans votre vie personnelle.

- 1.
- 2.
- 3.

Divers

Quelle est votre vision du monde dans lequel nous vivons, et plus particulièrement que pensez-vous des différences générationnelles?

Quels sont vos intérêts dans la vie en dehors du travail (passions, loisirs, intérêts particuliers)?

Quelles sont vos disponibilités à titre de mentoré•e? Est-ce qu'il y a des contraintes particulières dont nous devons tenir compte lors du jumelage avec un•e mentor•e?

Y a-t-il d'autres renseignements que nous devrions connaître à votre sujet ou votre environnement afin d'organiser le meilleur jumelage possible entre vous et un•e mentor•e?

Merci de votre collaboration!

Articles déjà publiés dans les éditions précédentes de la Trousse mentorale

En publiant cette cinquième édition de la Trousse mentorale, Mentorat Québec désire rappeler que les articles des éditions 2019, 2020, 2021 et 2022 sont tous disponibles dans l'Espace membres du site web de Mentorat Québec (<https://mentoratquebec.org/espace-membres>).

TROUSSE MENTORALE 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 & 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 & 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 (RAC) en formation professionnelle au Québec / par Guylaine Magny & Édith Dubé
- Le mentorat informel : comment choisir son mentor? Dix balises pour guider sa démarche / par Yvon Chouinard & Bruno Rousseau
- Le mentorat et la psychologie positive 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 mentor(e)s et les mentoré(e)s
 - Journal réflexif d'apprentissage pour les mentors – Un outil pour améliorer son efficacité comme mentor(e)
 - 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



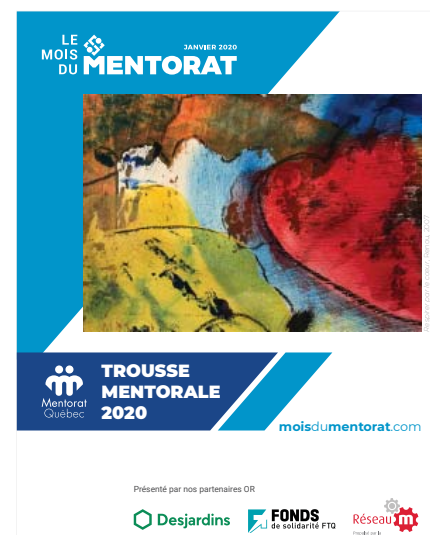
TROUSSE MENTORALE 2021

- Le mentorat : une relation à multiples dimensions / par Robert Dutton
- Du dialogue mentorat / par Pierre-Paul Gingras
- Comment gérer la fin des relations mentoriales / 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, CRHA
- Comment favoriser la création d'une communauté à travers des relations mentoriales 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, Ph. D.
- 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, M. Ps.
- Mentorat : instrumental et psychosocial / par Yvon Chouinard, CRHA
- Le mentorat : pour faciliter l'insertion professionnelle / par Sandrika Luce-Scheftsik
- 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, Ph.D.
- L'avènement d'un mentorat repensé pour le transfert des connaissances / par Bruno Rousseau
- Le mentorat comme mode d'apprentissage / par Yvon Chouinard, CRHA
- Dix raisons pour lesquelles des programmes de mentorat ne fonctionnent pas bien ou pas du tout / par Yvon Chouinard, CRHA



TROUSSE MENTORALE 2020

- La pertinence du mentorat en 2020 / par Renée Houde, Ph. D.
- L'effet multiplicateur du mentorat de groupe / par Guillaume Forget – Interconnexion, Chambre de Commerce du Montréal métropolitain
- Créer une culture d'apprentissage organisationnel par le mentorat : un défi relevé par Desjardins / par Alain Garceau – Desjardins
- Le mentorat pour accélérer l'accession des femmes à la profession d'ingénieure : l'Ordre des ingénieurs du Québec y croit / par Kathy Baig – Présidente – Ordre des ingénieurs du Québec
- Comment mentorer des entrepreneurs : ce que les 20 ans d'expérience de Réseau M peuvent nous enseigner / par Pierre Duhamel et Nancy Grégoire – Réseau M
- 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, CRHA (avec Christine Cuerrier, c.o.)
- Un modèle de convention de mentorat / par Yvon Chouinard, CRHA
- La technologie au service du mentorat / par Catherine Légaré, Ph. D.
- L'art et la science d'un jumelage réussi / par Jennifer Petrela – Programme Accélérateur de programmes de mentorat au féminin
- La motivation des mentors : un défi pour les coordonnateurs de programmes de mentorat / par Yvon Chouinard, CRHA – Conseiller en mentorat
- Le dialogue au cœur du mentorat / par Marie-Ève Marchand, Ph. D.
- La pratique réflexive au service de la relation mentorale / par Johanne Thibeault, Ph. D.
- Mentorat : pour une relation mentorale fructueuse / par Yvon Chouinard, CRHA

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, CRHA, Distinction Fellow

REPRODUCTION ET DROITS D'AUTEUR

Les textes de la **Trousse mentorale 2023** ont tous été rédigés bénévolement par leurs auteurs et autrices pour le bénéfice de Mentorat Québec dans le but de fournir des documents de référence aux personnes intéressées par le mentorat et ses pratiques.

Les textes contenus dans le présent document peuvent être reproduits, téléchargés et distribués pour une utilisation personnelle ou publique, et non commerciale, sans frais ou autre permission de Mentorat Québec, dans le but de mieux faire connaître le mentorat ou en promouvoir les bonnes pratiques.

L'utilisation commerciale s'entend de la publication des textes contre rétribution, peu en importe la forme et le montant, ce qui comprend leur inclusion dans des ouvrages édités. Dans un tel cas, il sera nécessaire de demander au préalable l'autorisation directement aux auteurs et aux autrices.

Mentorat Québec demande que les utilisateurs des textes contenus dans la **Trousse mentorale 2023** fassent preuve de diligence en s'assurant de l'exactitude des documents reproduits ou transmis et que la source soit indiquée selon la formule qui suit ou une formule similaire : « Tiré de la Trousse mentorale 2022 de Mentorat Québec. »

La **Trousse mentorale 2023** a été publiée en janvier 2023 à l'occasion du Mois du mentorat 2023.

Pour toute information au sujet des droits d'auteur et de l'utilisation des textes de la Trousse mentorale 2022, vous pouvez communiquer avec Mentorat Québec à l'adresse suivante : info@mentoratquebec.org

La publication de la Trousse mentorale 2023 a été rendue possible grâce aux principaux partenaires du Mois du mentorat 2023. Nous les remercions chaleureusement pour leur soutien à la promotion des meilleures pratiques de mentorat.

PARTENAIRES OR



PARTENAIRES ARGENT



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.

www.moisdumentorat.com
www.mentoratquebec.org

