LE MOIS DU MENTORAT

JANVIER 2022

Des racines et des ailes!

TROUSSE MENTORALE 2022

MOISDUMENTORAT.COM

Avec la participation financière de :

Québec

20 ans Mentorat Québec

Comité éditorial

Yvon Chouinard, rédacteur en chef
Marianne Lefebvre
Jennifer Petrela
Nathalie Picard

Design et mise en page

Svetlana Kartashyan

Révision des textes

Geneviève Bolduc
Diane Lefebvre
Fernand Lefebvre
Nathalie Picard

Comité de pilotage Mois du mentorat 2022

Youni Shabah, responsable
Yvon Chouinard
Valérie Danger
Nancy Grégoire
Marianne Lefebvre
Éliane Legault-Roy
Aurore Liang
Marie-Ève Roberge
Bruno Rousseau

Conseil d'administration de Mentorat Québec 2021-2022

Marianne Lefebvre, présidente
Youni Shabah, vice-présidente
Marie-Ève Roberge, CPA, CMA, trésorière
Éléonore Durocher-Bergeron, secrétaire

Administrateurs et administratrices

Geneviève Bolduc
Yvon Chouinard, CRHA
Valérie Danger
Guillaume Forget
Joël Nawej Karl Itaj
Éliane Legault-Roy
Audrey Moore, CRIA
Bruno Rousseau

Virginia Pesemapeo Bordeleau, *Avant la cérémonie* (2020)

Acrylique sur toile (101 x 76 cm)
© Virginia Pesemapeo Bordeleau / SOCAN (2021)
Photographie : Karine Goyette

L'œuvre reproduite en page couverture et intitulée « Avant la cérémonie » est de Virginia Pesemapeo Bordeleau, peintre, poète et romancière autochtone qui réside dans la région de Rouyn-Noranda.

Possédant un talent naturel, elle commence à peindre dès sa tendre enfance, encouragée alors par son père. Ses œuvres font aujourd'hui partie de plusieurs collections au Canada et à l'étranger. L'œuvre picturale de Virginia Pesemapeo Bordeleau témoigne d'une expérience culturelle autochtone ancrée au cœur de sa culture mixte métisse, crie et québécoise. D'abord figurative puis animalière, sa peinture est devenue graduellement plus abstraite, mais toujours avec des couleurs vives reflétant son énergie profonde.

En 2007, elle publiait « Ourse Bleue » (Éditions de la Pleine Lune), son premier ouvrage littéraire. Elle a publié huit autres livres depuis ce premier roman et contribué à quelques ouvrages collectifs. Virginia Pesemapeo Bordeleau aborde avec authenticité et humanité des sujets tels que l'amour, la sexualité, la guerre, l'identité, la maternité et le deuil.

Nous la remercions de l'autorisation qu'elle a donnée à Mentorat Québec de reproduire cette œuvre pour illustrer la Trousse mentorale 2022.

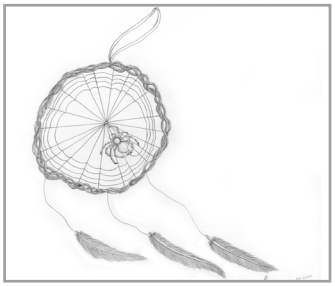
http://www.virginiabordeleau.ca

Photographie : Christian Leduc

Je suis le choc de deux cultures,
la blanche de béton et de fer,
la rouge de plumes, de fourrures
et de cuir tanné à l'odeur âcre
de bois qui fume.

Extrait de « De rouge et de blanc »
(Éditions Mémoire Encrier, 2012)

Les illustrations des pages titres des quatre différentes sections de la Trousse mentorale 2022 sont l'œuvre de Jennifer Léveillé-McFarlane. Nous la remercions chaleureusement d'avoir accepté d'enrichir la Trousse avec son talent exceptionnel d'artiste autochtone. Nous remercions également La Maison amérindienne de Mont-Saint-Hilaire de nous avoir fait découvrir Jennifer.



Jennifer Léveillé-McFarlane

Jennifer est une jeune artiste de la relève, âgée de 20 ans, récemment graduée du Cégep du Vieux-Montréal en Arts visuels. Métisse québécoise et autochtone de la Première Nation Nipissing du nord-est de l'Ontario, l'artiste explore actuellement les formes de la beauté et de l'art qui l'entoure pour s'exprimer par le dessin, la peinture et la sculpture. Pour elle, chaque œuvre a une signification et exprime des émotions et les liens entre les éléments de la Terre Mère.

Chaque œuvre que vous trouverez dans la Trousse mentorale 2022 est accompagnée d'une description détaillée de sa signification dans l'univers autochtone.

MERCI À NOS PARTENAIRES DU **MOIS DU MENTORAT** 2022

Avec la participation financière de :

Québec

Partenaires OR

Desjardins

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

RÉSEAU MENTORAT
ENTREPRENDRE. PARTAGER. RÉUSSIR.

Partenaires ARGENT

Cascades

MENTOR CANADA

Partenaires BRONZE

HUMANCE
Culture & Performance

SOM

TABLE DES MATIÈRES

3 Présentation de Virginia Pesemapeo Bordeleau, artiste

5 Présentation de Jennifer Léveillé-McFarlane, artiste

11 **INTRODUCTION** / Marianne Lefebvre, Présidente de Mentorat Québec

13 **MOT DE M. JEAN BOULET,** Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministre de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et ministre responsable de la région de la Mauricie

15 **LES AMBASSADEURS ET AMBASSADRICES DU MOIS DU MENTORAT 2022**

21 **PRÉFACE**
Mentorat Québec : une histoire à raconter! / Nathalie Lafranchise

AU CŒUR DE LA PRATIQUE MENTORALE

29 **Le mythe du mentor désintéressé – et le petit monde de Charlotte** / Jean E. Rhodes

32 **Comment mesurer l'impact d'un programme de mentorat inclusif.** Proposition d'un processus d'analyse des résultats / Dahlia Jiwan, Jennifer Petrela

37 **La relation triangulaire mentor, mentoré, superviseur : un enjeu affectif et de pouvoir sous-estimé** / Yvon Chouinard

42 **Comment s'acquitter de son rôle de mentor avec compétence :** les compétences clés des mentor(e)s d'entrepreneur(e)s / Valérie Danger, Anne-Marie Medeiros

LE MENTORAT POUR PRENDRE SON ENVOL

49 **La montée d'Athéna : comment et pourquoi les hommes devraient mentorer les femmes** / Jennifer Petrela, entrevue avec W. Brad Johnson

54 **Le mentorat en entreprise dans le contexte de la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) en formation professionnelle au Québec** / Guylaine Magny, Édith Dubé

59 **Le mentorat informel : comment choisir son mentor? Dix balises pour guider sa démarche** / Yvon Chouinard, Bruno Rousseau

FAIRE VIVRE LES BONNES PRATIQUES MENTORALES

68 **Le mentorat et la psychologie positive de la motivation et de l'autodétermination** / Youni Shabah, conversation avec Jacques Forest

75 **Mentor(e), mentor(é)e, à vos marques, prêts, partez! /** Catherine Thibaux

79 **La mentorabilité : réunir les conditions gagnantes pour être mentoré** / Yvon Chouinard

84 **Deux outils pratiques pour les mentor(e)s et les mentoré(e)s :** Journal réflexif d'apprentissage pour les mentors; Outil de planification des objectifs de mentorat par la personne mentorée

LES BRANCHES FERTILES DU MENTORAT

93 **Le mentorat et la réussite scolaire des jeunes francophones : un potentiel inachevé** / Véronique Church-Duplessis

97 **Le programme de mentorat de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec : un exemple à suivre!** / Maxime Paquet, Nathalie Lafranchise

104 **Le mentorat situationnel en PME : la bonne aide au bon moment** / Yvon Chouinard

114 **Articles déjà publiés dans les éditions précédentes de la Trousse mentorale**

INTRODUCTION

La 4e édition de la Trousse mentorale de Mentorat Québec, publiée dans le cadre du Mois du mentorat 2022, se veut aussi bien un guide utile pour s'enraciner dans cette pratique millénaire, qu'un ouvrage dans l'air du temps, donnant des ailes et de l'espoir en cette période complexe à traverser.

« Des racines et des ailes », tel est le thème évocateur que nous a inspiré notre membre honoraire, Mme Renée Houde, pour cette édition bien spéciale du Mois du mentorat. En effet, cette année, Mentorat Québec célèbre ses 20 ans! Pour marquer le coup, nous avons lancé, avec la collaboration de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, un vaste sondage auprès des organisations afin d'obtenir un portrait à jour des pratiques, obstacles et conditions facilitantes du mentorat au Québec. Les résultats seront d'ailleurs dévoilés lors du Forum du mentorat en janvier 2022.

Les activités du Mois du mentorat s'adressent tout particulièrement aux gestionnaires de tous les types d'organisations, aux responsables des ressources humaines, aux mentor.e.s et aux mentoré.e.s souhaitant s'outiller pour faire vivre le mentorat dans leur milieu. Malgré les nombreux défis posés par la pandémie, le désir d'accompagner le personnel avec bienveillance est demeuré bien présent. Plus que jamais, les organisations comprennent l'importance d'accompagner leurs collaboratrices et collaborateurs afin qu'ils puissent se développer et donner un sens à leur travail.

Durant le Mois du mentorat et dans cette trousse, nous dépeignons la pratique du mentorat sous diverses formes, car le mentorat évolue et s'adapte aux besoins et aux réalités de ceux et celles qui l'utilisent, même dans les petites équipes de travail.

Je tiens à souligner la contribution financière du Gouvernement du Québec à notre initiative. De plus, je remercie M. Jean Boulet, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, et ministre responsable de la région de la Mauricie, de croire à l'importance d'outiller les catalyseurs du mentorat au sein des entreprises québécoises afin de favoriser leur prospérité et le bien-être des employé.e.s.

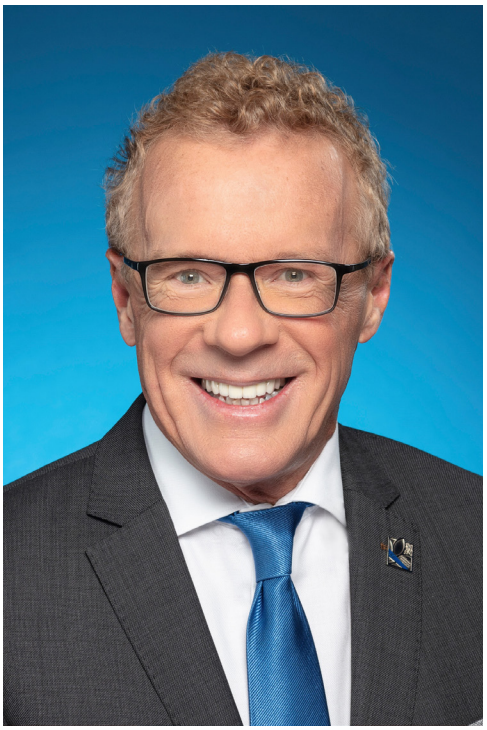
Je remercie également les auteurs et autrices de la Trousse mentorale qui contribuent à partager les meilleures pratiques en mentorat, ainsi que les ambassadeurs et ambassadrices du Mois du mentorat qui nous inspirent à passer à l'action en faisant une place de choix au mentorat pour rendre nos vies meilleures.

Finalement, je souligne le travail exceptionnel des membres du comité du Mois du mentorat et celui de notre rédacteur en chef, M. Yvon Chouinard, grâce à qui ces pages ont pris forme.

À toute la communauté mentorale du Québec, je souhaite un Mois du mentorat mémorable et un très joyeux 20e anniversaire!

Marianne Lefebvre
Présidente — Mentorat Québec

MOT DE M. JEAN BOULET, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministre de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et ministre responsable de la région de la Mauricie



Le mentorat, à la fois peu coûteux et accessible, est un excellent moyen pour les entreprises d'assurer un transfert des compétences et de préparer la relève au sein de leurs équipes. Cette forme d'échange représente en effet une solution qui répond au défi actuel de rareté de main-d'œuvre, notamment en facilitant l'intégration des travailleuses et des travailleurs qui profitent de l'expertise et de la sagesse des employés en place.

Il importe donc de mettre de l'avant le mentorat pour le faire connaître, mais aussi pour le faire évoluer et miser sur les bonnes pratiques. Le Mois du mentorat représente en ce sens l'occasion parfaite de réfléchir, d'expérimenter et de mettre en commun les savoirs tout en gardant l'œil ouvert sur les approches et les concepts à retenir. Cette mise en commun permet de favoriser le mentorat, avec comme objectif ultime le développement des individus et des organisations.

D'ailleurs, cette 4e édition du Mois du mentorat revêt un caractère spécial cette année, puisqu'elle est marquée par le 20e anniversaire de son instigateur, Mentorat Québec. Le travail remarquable accompli par cette organisation au cours des deux dernières décennies a permis de promouvoir la culture mentorale au Québec. Elle est devenue depuis une véritable référence dans le domaine pour les milieux de travail et les individus tout en contribuant à l'avancement des connaissances sur le mentorat.

Cette évolution du mentorat se reflète, d'autre part, très bien dans la Trousse mentorale, un outil important et pratique qui vous permettra de mieux comprendre le mentorat et, de ce fait, de cibler efficacement vos besoins en la matière.

Je vous souhaite des échanges fructueux et un excellent Mois du mentorat!

Jean Boulet
Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministre de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et ministre responsable de la région de la Mauricie

AMBASSADEURS ET AMBASSADRICES DU MOIS DU MENTORAT 2022

Mentorat Québec est très heureux de vous présenter ses ambassadeurs et ambassadrices du Mois du mentorat 2022.

Chacune de ces personnes, provenant de milieux différents, incarne à sa manière inspirante l'esprit du mentorat qui repose, entre autres, sur l'ouverture à l'autre, le dialogue bienveillant et le volontariat.

Nous les remercions d'avoir accepté de représenter les valeurs de soutien et de partage du mentorat à l'occasion du Mois du mentorat 2022.

Nous vous invitons à lire leurs messages en souhaitant qu'ils vous donnent le goût de suivre leur exemple, à votre façon, dans votre milieu.

MARIE-HUGUETTE CORMIER

Première vice-présidente Ressources humaines et Communications — Desjardins

« Faciliter l'accès au mentorat, c'est ouvrir la porte à de nombreux outils de développement basés sur l'échange et la transmission d'expérience. C'est précieux.

À ce titre, je suis très fière de l'essor que le programme de mentorat du Mouvement Desjardins a pris depuis 2019.

Prenant racine dans les valeurs coopératives du Mouvement Desjardins ce programme contribue au développement de compétences transversales qui soutiennent la culture et les ambitions de l'organisation. Son 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.

Je considère le mentorat comme un levier majeur dans nos environnements professionnels en constante évolution. Développer le savoir-être et le savoir-devenir des personnes est un atout remarquable tant pour l'individu, qu'il soit mentoré ou mentor, que pour l'organisation. »

CHRISTINE CUERRIER

Retraitée de l'éducation (UQAM)

Cofondatrice de Mentorat Québec

« Souligner le 20e anniversaire de Mentorat Québec mérite bien qu'on se remémore quelques anecdotes!

Au début des années 2000, on constatait parfois que les mentors avaient tendance à se centrer sur le problème, en utilisant surtout leur savoir-faire, leurs compétences, plutôt que de se centrer sur la personne mentorée en questionnant aussi les savoirs-être. Par exemple, les mentors plaçaient au milieu de leur intervention l'entreprise à gérer plutôt que l'entrepreneur qui gérait; ou bien le marketing de la production artistique plutôt que celui de l'artiste. On parlait peu des émotions, de la personnalité, du bien-être, du stress, de l'équilibre travail-vie personnelle…

Par surcroît, on se souciait peu d'apporter des nuances et des distinctions entre le mentorat, le coaching, le parrainage, etc. Lors d'une conférence à l'Université d'Ottawa dans ces mêmes années, un confrère conférencier m'avait avoué que "je m'enfargeait dans les fleurs du tapis" en parlant des caractéristiques communes et différentielles des modes d'accompagnement!

Par chance, grâce au travail de pionniers, tels les Houde, Lafranchise, Gosselin, Bisson, Doyon, et des entreprises comme Academos, le Barreau de Montréal — j'en oublie et j'en passe — on a outillé les gens intéressés par l'accompagnement et on a élargi le spectre de l'action mentorale.

Quel chemin parcouru en 20 ans! »

HONORABLE ÉRIC FOREST

Sénateur indépendant (Québec – Golfe)

Mentor

« Je me suis lancé en politique municipale à l'âge de 27 ans et j'ai fait mon chemin par essais-erreurs, instinctivement, en gardant les yeux sur le bien commun. En politique, il n'y a pas de formation formelle.

À mes débuts, mon action politique aurait sans doute été plus efficace si j'avais pu m'appuyer sur un mentor pour me guider afin d'acquérir les habiletés professionnelles et personnelles nécessaires à mes responsabilités. Bénéficier de l'appui d'un mentor, c'est augmenter ses chances de succès dans la réalisation de ses objectifs.

Il me fait plaisir aujourd'hui de partager mon vécu, mes acquis et ma vision avec ceux qui abordent un nouveau défi et qui souhaitent contribuer à l'amélioration de leur communauté. Je remercie Mentorat Québec de m'offrir cette opportunité de contribuer différemment au service du public. »

DRE SOPHIE GALARNEAU

Professeure adjointe de clinique

Département de médecine de famille et de médecine d'urgence – Université de Montréal

Membre du comité du programme de mentorat du Collège québécois des médecins de famille

Mentore

« Le mentorat pour moi, c'est le partage.

C'est écouter, guider, échanger, se lancer la balle, s'ouvrir, nommer, oser, s'exposer, tendre la main. C'est découvrir un collègue avec ses enjeux singuliers et ceux liés à notre profession. C'est tirer profit de notre expérience pour qu'elle serve à d'autres.

La culture du mentorat s'amorce à peine dans le domaine médical. Une richesse aussi simple et naturelle mais jamais exploitée qui commence à s'instaurer peu à peu à travers des dizaines de dyades annuelles de médecins de famille.

Une chance en or d'appliquer les habiletés relationnelles développées auprès des patients et de les transposer dans un autre type de relation aidante et soignante certes, mais d'égal à égal avec un collègue qui comprend de l'intérieur la réalité professionnelle.

Un cadeau inattendu que j'ai reçu : une connivence unique avec un collègue qui partage les mêmes valeurs professionnelles que moi.

Je vous encourage à l'expérimenter! »

NATHALIE LAMBERT

Triple médaillée olympique et triple championne du monde en patinage de vitesse

Directrice des programmes sportifs et des communications au Club MAA de Montréal

« Pour moi, le mentorat est un mode privilégié d'accompagnement. Pour le mentor, cela oblige à faire une réflexion importante sur ses propres erreurs, ses propres défis et ses éléments clés de réussite, ce qui est très enrichissant. Pour le mentoré, l'accompagnement permet d'avancer un peu plus rapidement et de recadrer ses priorités. Lorsqu'un conseil allumé vient d'une personne respectée, il devient un objectif. C'est avant tout la relation spéciale qui est garante de succès.

Dans le sport, on voit souvent le pouvoir incroyable qu'un petit mot d'encouragement venant d'une idole peut avoir sur un jeune athlète en développement. C'est un peu ma façon de voir le mentorat. Une voix respectée, disant les choses qui doivent être dites d'une manière constructive et respectueuse. Et ce, dans un cadre ou la générosité est à la base de la démarche pour favoriser l'avancement du mentoré sur le plan personnel (et par ricochet professionnel) qui est alors le seul et unique but. »

TINA MAPACHEE

Coordonnatrice du programme Jeunes Ambassadeurs PUAMUN MESHKENU (Val-d'Or, Abitibi)

« Je suis une anicinapek engagée qui œuvre depuis 12 ans dans le domaine de l'intervention pour contribuer au mieux-être de ma communauté et de celui de la grande famille issue des premières nations qui se sont établies dans la région abitibienne. Je suis passionnée par les questions autochtones, les droits, les luttes et les revendications autochtones, mais surtout soucieuse de la qualité de vie et du mieux-être de mon peuple.

À titre de coordonnatrice du programme Jeunes Ambassadeurs PUAMUN MESHKENU, je transmets le message du Dr Stanley Vollant aux jeunes autochtones et allochtones tout en développant les compétences de jeunes ambassadeurs désirant développer leur leadership et leur capacité d'orateur. Les jeunes ambassadeurs de PUAMUN MESHKENU ont la responsabilité de faire connaître le message du Dr Stanley Vollant aux jeunes, aux parents et à d'autres groupes, en plus d'encourager et de motiver les jeunes à croire en leur rêve, à adopter de saines habitudes de vie et à persévérer dans leur cheminement scolaire.

Mon expérience en tant qu'ambassadrice de PUAMUN MESHKENU a été une aventure extraordinaire. J'ai pu accéder à des mentors et conférenciers tel que Stanley Vollant, Denis Bouchard, Renée Hudon, Sophie Grégoire, Suzie Bazile, Oscar Kistabish, Marie-Maude Denis et Marie-Ève Bordeleau. La valeur de ces expériences est inestimable! »

BIBIANA PULIDO

Cofondatrice et directrice générale du Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RIQEDI)

« Dans une perspective en équité, diversité et inclusion (EDI), le mentorat est une opportunité pour les organisations de sensibiliser les gens sur les enjeux que peuvent vivre les personnes marginalisées dans la société.

Le climat d'inclusion et le bien-être des personnes doivent être au cœur des programmes de mentorat. Le mentorat permet de dépasser les relations hiérarchiques, et pour les mentor.e.s et mentoré.e.s, d'apprendre l'un de l'autre.

Le mentorat est donc une démarche concrète pour travailler les enjeux d'EDI et d'assurer une meilleure justice sociale. »

PATRICK ROBERTSON

Vice-président des ventes, Cascades – Groupe Produits spécialisés

Mentor

« Pour moi, le mentorat a de multiples avantages. Il permet d'accompagner une personne à diverses étapes de son cheminement professionnel.

Il favorise les échanges au niveau du savoir-être, en plus d'être un formidable outil de mobilisation lorsqu'il est proposé dans un cadre professionnel commun.

En outre, il s'avère particulièrement utile dans les situations de transmission des savoirs et de l'expérience. Pour être efficace, les interactions mentor/mentoré doivent définitivement s'intégrer dans une dynamique de partage, d'échanges, et toujours sous le sceau de la confidentialité. »

NATHALIE SIROIS

Associée et conseillère en communication, Audace marketing (Ste-Anne-des Monts)

Mentore/Réseau mentorat

« Le mentorat est un moyen de permettre à tous les entrepreneurs de sortir de leur isolement, de trouver un endroit pour discuter de leurs enjeux, sans tabou, et de leur permettre de voir plus loin.

Je crois fermement que le développement d'une communauté se fait par l'éducation et par l'entrepreneuriat. Faire du mentorat pour entrepreneur au sein du Réseau mentorat est pour moi une façon de contribuer à cet essor. Ça me permet également de partager ma passion pour le développement des affaires.

Amener le mentoré à réfléchir autrement, voir apparaitre les étoiles dans ses yeux et le voir s'épanouir. Quel privilège! »

MARC-ANDRÉ THIBAULT

Grand Frère de Rafael G.

Président du conseil d'administration – Grands Frères Grandes Sœurs du Grand Montréal

Directeur – Keurig Dr. Pepper Canada

« Je ne sais pas pour vous, mais j'ai très souvent l'impression d'être dans un tourbillon d'informations où je dois fournir un effort considérable pour voir clair et prendre de bonnes décisions. Imaginez l'ampleur que ce défi représente pour les jeunes d'aujourd'hui à l'ère des médias sociaux. Pour ces jeunes, le nombre de relations et de *followers* virtuels sont symboles de succès. Pour eux, les relations sont fragiles et extrêmement volatiles. Il est de plus en plus difficile pour les jeunes de s'entourer de personnes significatives en qui ils peuvent avoir pleinement confiance, qui les supporteront à travers les défis et les moments éprouvants dans le monde réel.

La relation de confiance qu'un jeune bâtit avec son mentor à travers le programme de Grands Frères Grandes Sœurs a une valeur sans égale. Elle lui permet de vivre ses émotions, d'exprimer sa vulnérabilité et d'avoir quelqu'un à ses côtés pour l'écouter, sans se sentir jugé. La relation de mentorat permet au jeune de bâtir sa confiance et de bénéficier de conseils qui ont uniquement sont bien à cœur.

Pour moi, le mentorat est synonyme de créer des relations humaines de qualités, des relations de confiance qui nous permettent de grandir comme communauté. Plus de mentor(e)s, moins de *followers*! »

PRÉFACE

Mentorat Québec : une histoire à raconter!

Nathalie Lafranchise, Ph.D., professeure agrégée – Département de communication sociale et publique, Faculté de communication, UQAM

À l'occasion des 20 ans de Mentorat Québec, j'ai voulu consacrer cette préface au rappel des grands moments de l'existence de Mentorat Québec et aux personnes qui y ont contribué. Pour ce faire, j'ai puisé dans mes souvenirs, en plus de m'appuyer sur des traces (Actes de colloques, archives, ouvrages). Je tiens à remercier Christine Cuerrier qui, lors d'un récent entretien, a bien voulu m'aider à me remémorer tous ces grands moments et les principaux personnages de l'histoire de Mentorat Québec.

Contexte d'émergence de Mentorat Québec

La genèse de Mentorat Québec est constituée de divers événements, mais surtout d'heureuses rencontres.

Premier événement

Au début des années 90, un Colloque ayant eu lieu dans l'Ouest canadien, et dont les Actes révélaient la mise en place de différents programmes de mentorat dans les universités de l'Ouest canadien, inspire Christine Cuerrier, alors conseillère d'orientation à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle propose donc de mettre en place un programme de mentorat pour le développement de carrière des étudiant.e.s, de l'UQAM. Ce programme de mentorat fut lancé en 1995.

Deuxième événement et première rencontre

Au même moment, Renée Houde, alors professeure régulière au département de communication de l'UQAM, lance son ouvrage « Des mentors pour la relève ». Mme Cuerrier contacte Renée Houde afin d'échanger sur le mentorat. De cette première rencontre, une relation de collaboration nait.

Troisième événement et deuxième rencontre

À la suite de la rencontre avec Renée Houde, Mme Cuerrier découvre le programme de parrainage pour entrepreneurs de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec (maintenant devenu Réseau Mentorat). À ce moment, M. André Gosselin est directeur du service de parrainage. Elle prend donc rendez-vous avec lui pour mieux connaître ce programme et une deuxième relation de collaboration se tisse.

Notons qu'à cette époque, la Fondation de l'entrepreneurship utilisait plutôt le mot parrainage. Il faut dire qu'à ce moment de l'histoire du mentorat au Québec, tout le monde avait encore un peu de mal à définir les différents modes d'accompagnement. Merci aux efforts de Mentorat Québec, d'universitaires et de praticien.ne.s qui permettent de mieux en mieux définir le mentorat et cerner ses spécificités.

Quatrième événement et troisième rencontre

Mme Cuerrier découvre aussi au même moment, le programme de mentorat interministériel pour les cadres intermédiaires de la fonction publique fédérale, chapeauté par Développement des Ressources Humaines Canada (DRCH) — aujourd'hui Ressources humaines et Développement des ressources Canada — et dont la responsable, à l'époque, est Mme Diane Doyon. Des échanges entre Mesdames Cuerrier et Doyon permettent d'élargir le petit réseau de passionnés du mentorat qui prend forme.

Cinquième événement et multiples rencontres

En 1999, lors d'un déjeuner à l'Auberge des Gouverneurs (Place Dupuis) auquel prennent part Christine Cuerrier, Diane Doyon et André Gosselin, le trio émet l'idée de former un regroupement d'intervenants

en mentorat. Rapidement, une autre personne se joint au trio pour réfléchir à cette idée : Carmen Morin (Réseau des femmes d'affaires du Québec).

Sixième événement et mise en place d'un comité organisateur

En mars 2000, à l'occasion d'une table ronde nationale organisée dans le cadre d'un colloque sur le mentorat, à Toronto, André Gosselin fait la connaissance de deux autres personnes clés de DRHC : mesdames Lucie Bisson et Diane Brulotte. Les deux se joignent au quatuor précédemment formé. Puis, Caroline Robert (DRHC), Jean Fauteux (retraité) et Paul Bergeron (retraité) s'ajoutent également à l'équipe.

Un comité informel se forme, composé de toutes les personnes nommées plus haut afin d'organiser un premier colloque portant sur le mentorat. Par ce rassemblement, le comité souhaite réduire l'isolement des praticien.ne.s et des chercheur.e.s qui œuvrent dans le domaine du mentorat. Cette volonté est également partagée par DRHC qui souhaite développer davantage le mentorat au sein des organisations canadiennes. Une synergie s'installe.

Septième événement : premier colloque sur le mentorat au Québec

Ce colloque a lieu les 16 et 17 novembre 2000, à l'hôtel Universel à Montréal. Sur invitation, il réunit un grand nombre de personnes impliquées dans des programmes de mentorat ou s'y apparentant ainsi que des universitaires, professeur.e.s et étudiant.e.s de cycles supérieurs. Les objectifs de ce colloque sont de :

1. Regrouper et mettre en réseau les intervenants québécois en mentorat;
2. Faire connaître et partager les expériences variées de mentorat en entreprise, en développement économique et en développement de l'emploi;
3. Poser les bases d'une organisation légère qui pourrait jouer un rôle de veille, d'animation, de recherche et de diffusion d'information sur le mentorat au Québec.

Au terme de ce colloque, Christine Cuerrier, André Gosselin et Jean Fauteux sont mandatés pour proposer une structure associative qui allait devenir Mentorat Québec.

Naissance de Mentorat Québec

Deux ans plus tard, les 9 et 10 mai 2002, Mentorat Québec voit le jour dans le cadre d'un colloque intitulé « Le mentorat au Québec : son développement, son avenir », tenu à St-Hyacinthe, à l'Hôtel des Seigneurs. C'est lors de ce colloque que la charte de Mentorat Québec est adoptée et un premier conseil d'administration est nommé, avec pour première présidente : Cécile Juteau-Maroni. Différents comités sont également mis en place, chacun chapeauté par un membre du conseil d'administration.

En 2003, Mentorat Québec organise son deuxième colloque depuis sa fondation. Il a lieu à l'Hôtel Chanteclerc, à Sainte-Adèle, les 12 et 13 novembre et s'intitule « Consolider la pratique mentorale ». Anecdote : je me souviens en particulier de ce colloque lors duquel Renée Houde nous avait fait le plaisir de jouer quelques morceaux de piano, après le repas du soir, dans une salle annexée à la salle à manger. Quel plaisir nous avions eu!

Puis, s'en est suivi une série de colloques annuels tout aussi pertinents les uns que les autres et mettant en réseau nombreuses actrices et nombreux acteurs du mentorat au Québec. Soulignons tout de même celui de 2010 intitulé « Construire. Changement et innovation », tenu le 22 avril, à l'UQAM, et lors duquel, en fin de journée, nous avions souligné le lancement de la nouvelle édition, revue et augmentée, du livre « Des mentors pour la relève » de Renée Houde.

Enfin, il importe de ne pas passer sous silence les personnes — à une seule exception, toutes des femmes — qui se sont succédé à la présidence du conseil d'administration de Mentorat Québec, de 2002 à 2021 : Céline Juteau-Maroni, Lise Lavoir-Gauthier, Louise Champoux-Paillé, Francine Choinière, Nathalie Lafranchise, Virginie Beauchamp, Kerstin Kuyken, Yvon Chouinard et Marianne Lefebvre.

Mentorat Québec : un incubateur de projets d'envergure au Québec

Le processus de création de Mentorat Québec a permis à différentes actrices et différents acteurs du mentorat au Québec de se rencontrer et d'établir des collaborations fructueuses dont découlent trois projets d'envergure : une recherche québécoise et une recherche pancanadienne portant sur les programmes de mentorat ainsi que la création du programme court de 2e cycle en mentorat de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Recherches québécoise et pancanadienne sur les programmes de mentorat

Les rencontres de Christine Cuerrier avec André Gosselin (Fondation de l'entrepreneurship du Québec) et de ce dernier avec Lucie Bisson (DRHC) ont impulsé non seulement l'idée de créer un regroupement de personnes impliquées dans des programmes de mentorat au Québec, mais ont fait émerger le besoin de mieux connaître ces programmes. Surtout après le colloque de 2000 à l'hôtel Universel, malgré l'engouement pour le mentorat et le constat qu'un bon nombre de personnes faisait du mentorat au Québec, les trois constataient que peu d'écrits scientifiques et peu d'outils permettaient de guider la pratique du mentorat. « On constatait parfois que les mentors avaient tendance à se centrer sur le problème, en utilisant surtout leur savoir-faire, leurs compétences, plutôt que de se centrer sur la personne mentorée. Par exemple, les mentors plaçaient au milieu de leur intervention l'entreprise à gérer plutôt que l'entrepreneur qui gérait; ou bien le marketing de la production artistique plutôt que celui de l'artiste » (extrait d'un entretien avec Christine Cuerrier, 9 novembre 2021). Un besoin de mieux connaître les meilleures pratiques en mentorat ainsi que les programmes mis en place au Québec s'est imposé. Il devenait aussi important de développer un modèle de mise en œuvre d'un programme de mentorat.

C'est donc en 2001 grâce aux démarches de recherche de financement effectuée par André Gosselin, auprès de Lucie Bisson (DRHC), qu'une recherche, dirigée par Mme Cuerrier, a été effectuée en vue de mieux connaître le déploiement du mentorat dans les organisations québécoises et de proposer un modèle québécois de mise en œuvre d'un programme de mentorat. La recherche menée par Mme Cuerrier a permis de bonifier les connaissances que l'on avait déjà relativement à la mise en œuvre des programmes de mentorat, s'appuyant aussi sur les écrits d'auteurs, autrices et chercheur.e.s du moment et de ceux et celles qui l'avaient précédée.

Cette recherche intitulée « Le mentorat et le monde du travail : Un modèle de référence », publiée en 2001 (Cuerrier, 2001)[1], constituait la première initiative réalisée pour répondre au besoin de mieux comprendre la mise en œuvre des programmes de mentorat au Québec, en soutien au développement de carrière. Elle a permis de proposer un modèle de référence, mettant en évidence les différentes facettes associées à l'élaboration d'un programme de mentorat.

Puis, de 2002 à 2003, une deuxième recherche, cette fois-ci pancanadienne, toujours financée par DRHC et dirigée par Mme Cuerrier, a permis d'approfondir les connaissances au sujet des programmes de mentorat pour dresser un portrait plus exhaustif des pratiques canadiennes et bonifier le modèle de mise en œuvre d'un programme de mentorat développé lors de la première recherche québécoise. Au total, 94 programmes de mentorat appliqués au monde du travail et au développement de carrière ont été analysés par l'équipe de Mme Cuerrier.

Ces programmes provenaient de divers milieux (éducation, entreprises privées, fonction publique, milieux associatifs, communautaires, etc.) dans six provinces canadiennes (Alberta, Colombie-Britannique, Nouveau-Brunswick, Ontario, Québec[2], Terre-Neuve). Les résultats ont permis d'en apprendre davantage sur le concept de mentorat, les ressources disponibles pour la coordination de programme, les aspects formels du fonctionnement des programmes, la formation dispensée et l'évaluation effectuée. On notait aussi à ce moment, des différences selon que le programme se situait en zone rurale (enjeu de confidentialité, car tout le monde connaît tout le monde…) ou urbaine et selon que le programme était organisé à l'interne ou s'il ciblait une communauté externe (plus de souplesse, moins de suivi).

[1] Cuerrier, C. (2001). *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence.* Québec : Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

[2] Il s'agissait, pour le Québec, des programmes échantillonnés lors de la première recherche menée en 2001.

Découlant des résultats de ces recherches, un ouvrage intitulé « Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques » ainsi qu'une série de six fascicules ont été publiés sous la direction de Christine Cuerrier avec la collaboration de dix auteur.e.s, édités par la Fondation de l'entrepreneurship du Québec et financés par DRHC. Ces écrits avaient cinq objectifs : connaître, informer, outiller, développer et améliorer les programmes de mentorat au Canada.

C'est lors d'un colloque de Mentorat Québec que les résultats découlant de cette recherche et le modèle canadien de mise en œuvre d'un programme de mentorat ont été dévoilés. Ce modèle a par la suite inspiré la mise en œuvre de nombreux programmes de mentorat, particulièrement ceux accompagnés par Mentorat Québec.

Les résultats de cette recherche ont bénéficié à Mentorat Québec en soutenant sa pertinence à titre de référence en mentorat. De plus, les publications en découlant ont accentué grandement la visibilité de Mentorat Québec à travers le Canada. En effet, ses représentant.e.s, dont M^{me} Cuerrier, ont dès lors été invités dans différents colloques canadiens. Il faut savoir que les publications découlant de la recherche avaient été éditées en français et en anglais. La première édition avait même été distribuée gratuitement à toutes les personnes qui avaient participé à cette étude.

Mentorat Québec fut dès lors reconnue comme un leader en termes de structure associative, de réseautage et de référence sur la question du mentorat. Le Québec était la première province au Canada qui avait mis sur pied une association formelle qui s'intéressait au mentorat. Il a inspiré les autres provinces à faire de même.

Programme court de 2^{e} cycle en mentorat de l'UQAM

De l'engouement pour le mentorat suscité par le leadership et le franc succès des activités de Mentorat Québec, a émergé ensuite l'idée de créer un programme d'études portant sur le mentorat. C'est donc toujours avec la force du leadership de Christine Cuerrier, en collaboration avec Martine Blanc et la professeure Renée Houde (les trois, membres de Mentorat Québec) et avec la participation de différents professeur.e.s représentant chacune des facultés de l'UQAM, qu'un comité *ad hoc* a été mis sur pied et que des démarches ont été entamées pour créer un tel programme. C'est au sein de la faculté de communication de l'UQAM que le projet a pris ancrage et dont les personnes responsables ont été successivement la professeure Isabelle Mahy (2010-2011), puis moi-même, depuis 2011, année où je suis devenue professeure au département de communication sociale et publique de la faculté de communication.

C'est donc en 2010 que le programme court de 2^{e} cycle en mentorat de l'UQAM a accueilli sa première cohorte d'une vingtaine d'étudiant.e.s dont plusieurs ont été très impliqués au sein de Mentorat Québec et l'ont fait rayonner, comme par exemple, Yvon Chouinard, France Plouffe, Éric Perreault-Chamberland et Nancy Grégoire. Plusieurs des étudiant.e.s sont devenus membres de Mentorat Québec. Notons que les enseignant.e.s associés à ce programme, dès le départ, étaient toutes, tous membres de Mentorat Québec : Christine Cuerrier, Renée Houde, Catherine Légaré, Denis Ross et moi-même.

Mentorat Québec : son effervescence des dernières années et son avenir

Aujourd'hui, Mentorat Québec a toujours le vent dans les voiles! Plusieurs projets témoignent de sa grande vitalité : l'Accélérateur mentoral, les différentes éditions de la Trousse mentorale, son Forum annuel qui attirent toujours un grand nombre de passionnés du mentorat, et autres activités diverses afin de continuer de jouer son rôle de leader en mentorat.

Mentorat Québec en a parcouru du chemin depuis sa création et continue définitivement d'assumer pleinement son rôle de référence incontournable en mentorat! C'est en partie grâce à Mentorat Québec que le mentorat s'est autant développé au Québec, en plus d'inspirer d'autres provinces et même au-delà de l'Atlantique! Mentorat Québec a provoqué le réseautage et stimulé le développement de nombreux outils qui ont permis le développement de programme de mentorat de qualité, et comme le dit si bien Christine Cuerrier, et je terminerai avec ses mots : « dans les règles de l'art ».

Longue vie à Mentorat Québec!

À PROPOS DE L'AUTRICE

Nathalie Lafranchise est professeure agrégée au département de communication sociale et publique à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle détient un doctorat en sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières et une maîtrise en communication (profil psychosociologie) de UQAM. Elle est responsable du programme court de 2e cycle en mentorat de l'UQAM et professeure invitée à la Faculté d'économie de l'Université Grenoble-Alpes depuis 2014, programme *Master Économie des Organisations, Parcours « Ressources Humaines, Organisation et Conduite du Changement » (Master 2),* dans lequel elle enseigne le cours « Accompagnement des personnes et des équipes ». Ses travaux de recherche portent sur l'accompagnement, le mentorat, les groupes de codéveloppement professionnel, la communication émotionnelle, l'intelligence émotionnelle et la compétence émotionnelle. Depuis 1999, elle agit à titre d'experte, formatrice et accompagnatrice auprès de différents milieux ayant implanté des programmes de mentorat, d'accompagnement ou de codéveloppement. Elle siège, depuis 2014, au sein du comité mentorat du programme de mentorat de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec. Elle est l'auteure de plusieurs chapitres d'ouvrages collectifs et d'articles scientifiques et de vulgarisation, en plus d'avoir codirigé des ouvrages collectifs et présenté de nombreuses communications au Canada, en France, en Suisse et à Cuba.

Dessin au graphite sur papier à grain, 33 cm x 55 cm, novembre 2021

« Le loup, selon les traditions autochtones, représente l'enseignement et l'apprentissage. Le petit loup à l'intérieur du grand loup est en apprentissage et en construction. C'est pour cette raison, qu'il est dessiné dans un style différent. Le grand loup garde un œil sur son apprenti pour mieux le guider afin de devenir un loup complet. »

Jennifer Léveillé-McFarlane

AU CŒUR DE LA PRATIQUE MENTORALE

Le mythe du mentor désintéressé… et le petit monde de Charlotte

Jean E. Rhodes, Ph.D.

Nous remercions la Dre Jean Rhodes, de l'Université du Massachussetts à Boston, qui nous a autorisés à traduire cet article qu'elle a publié le 1er juin 2021 sur le site *The Chronicle of evidenced-based mentoring* dont elle est la rédactrice en chef, sous le titre *Charlotte, Wilbur, and the myth of the selflessmentor.* (https://www.evidencebasedmentoring.org/charlotte-wilbur-and-the-myth-of-the-selfless-mentor/)

Nous pensions que ce texte pourrait provoquer une certaine réflexion dans la communauté mentorale à propos des motivations des mentors.

> Wilbur : « Pourquoi as-tu tout fait ça pour moi? Je ne le mérite pas. Je n'ai jamais rien fait pour toi. »
>
> Charlotte : « Tu as été mon ami. Et en t'aidant, peut-être que je tentais de donner un petit remontant à ma vie. Dieu sait que tout le monde a un peu besoin de ça dans sa vie. »
>
> E. B. White – La toile de Charlotte (Charlotte's Web)

Pourquoi des gens ordinaires sacrifient-ils leur précieux temps, leur capital émotionnel et des ressources pour devenir des mentors bénévoles? Est-ce que les bénévoles sont purement altruistes ou si nous sommes en présence d'autres forces motivationnelles? Et si les mentors bénévoles sont motivés, en partie, par des buts personnels ou professionnels, est-ce que cela diminue la valeur des services qu'ils rendent? Ce sont des questions intrigantes qui ont des implications pour nos efforts dans le but d'encourager et maintenir les effectifs de bénévoles en mentorat, particulièrement si nous évoluons vers des approches plus ciblées et fondées sur des preuves tangibles.

Le mythe du mentor désintéressé

Plusieurs parmi nous avons idéalisé des images de mentors bénévoles qui sont uniquement motivés par le désir d'aider les enfants d'autres personnes. On pense généralement que la récompense réside dans le désintéressement lui-même. Le neuropsychologue Richard Davison a trouvé que les comportements altruistes peuvent effectivement libérer dans notre cerveau des endorphines qui nous rendent plus heureux. À partir de ce constat, il recommande que nous redonnions tous aux autres. Il affirme que si chacun de nous passait du temps à cultiver « diverses qualités comme la compassion et l'altruisme, le monde serait un meilleur endroit où vivre et nous aurions tous transformé nos cerveaux de manière très positive. »

Un mentor, reporter à Newsweek, en a saisi les bons côtés après avoir organisé une visite d'information pour sa mentorée Risa avec un pédiatre et d'avoir ensuite été témoin, lors de leur retour, de l'enthousiasme débordant de Risa pour la possibilité d'entreprendre une carrière en médecine.

> « J'ai jeté un regard sur le visage resplendissant de Risa. Je voulais juste appuyer sur les freins, arrêter la voiture le long de la route, la regarder et étirer le temps, car je savais que rien jusqu'alors ou par la suite, dans ma fragile carrière de mentor, ne pourrait égaler ce moment. Le monde de Risa venait soudainement de s'ouvrir complètement. Il était devenu énorme et compliqué et plein de possibilités, et j'étais là pour voir cela arriver. »

Le taux d'attrition : un facteur troublant

Bien sûr, tous les moments vécus en mentorat ne sont pas aussi inspirants. Le mentorat bénévole peut aussi être une démarche épuisante, frustrante et exigeante qui amène souvent des mentors à abandonner. En effet, le taux de fin prématurée des jumelages tourne autour de 40 %, avec un taux encore plus élevé dans les jumelages avec des mentorés qui éprouvent des difficultés au niveau émotionnel, comportemental, santé ou académique (Kupersmidt et al., 2017). Le taux d'attrition des bénévoles est un facteur troublant du domaine, particulièrement si nous tenons compte des effets potentiellement néfastes de relations infructueuses ainsi que des efforts et des dépenses déployés pour le recrutement, la sélection, la formation et le jumelage des bénévoles.

Plusieurs facteurs sont en cause, mais une partie de l'attrition observée peut découler d'attentes irréalistes et du défaut de bien des programmes d'exprimer ouvertement de la reconnaissance à leurs mentors bénévoles et de leur procurer des avantages concrets. Quand les responsables de programmes tiennent pour acquis les motivations altruistes de leurs bénévoles, ils peuvent manquer d'adopter ou même de reconnaître l'idée que la relation puisse être bidirectionnelle, laissant ainsi les mentors ressentir le poids d'un déséquilibre dans la relation.

Des avantages personnels pour favoriser la motivation

Le concept du sociologue Matthew Desmond (2012) de « liens jetables » reflète les conséquences des déséquilibres marqués dans les relations mentorales, particulièrement dans le contexte des défis auxquels les mentorés font face aujourd'hui. Lorsqu'au début d'une relation les mentorés ne sont pas réceptifs ou n'apprécient pas le sacrifice que les mentors font de leur temps, ou encore montrent peu de signes visibles d'amélioration à court terme, les mentors peuvent se sentir vidés de leur énergie. Reconnaître, et même faciliter des bénéfices potentiels au niveau académique ou de carrière aux mentors qui persistent dans leur engagement, peut aider à les motiver et à retenir leurs services pendant les inévitables tribulations d'une relation de mentorat.

L'acceptation d'une telle approche exigera un virage dans le domaine du mentorat, car nous regardons souvent avec dédain, et même méfiance, les bénévoles qui admettent vouloir impressionner un comité d'admission, un employeur ou encore progresser dans leur carrière en faisant du bénévolat.

Même si on suppose généralement que de telles motivations, souvent considérées de manière désobligeante comme étant « égoïstes », affaiblissent l'efficacité des bénévoles, la littérature scientifique n'a pas corroboré cette hypothèse de manière convaincante à ce jour.

Obtenir des avantages ne diminue pas nécessairement le sens de fierté et de joie qui vient avec le sentiment d'être véritablement utile à quelqu'un d'autre. Dans la mesure où les programmes reconnaissent explicitement et encouragent la nature potentiellement transactionnelle du mentorat bénévole, ils peuvent en tirer plus directement les nombreux avantages d'effectifs de mentors encore plus engagés.

Des moyens de reconnaissance variés

Cela peut vouloir dire de trouver, entre autres, des moyens pour aider les mentors à satisfaire à leurs exigences d'heures obligatoires de formation professionnelle continue, à obtenir des crédits de niveau collégial, des reconnaissances d'acquis comme des badges numériques, des unités de formation continue, des certifications, des lettres de recommandation et plus encore (Ragins & Verbos 2007; Ghosh & Reio, 2013). De telles reconnaissances explicites des sacrifices et des services rendus par les bénévoles aideront le domaine du mentorat à produire une source renouvelable de mentors bénévoles mieux outillés et plus engagés.

Tout comme le domaine du mentorat a été lent à se débarrasser des notions idéalisées des liens mentoraux et d'une conception noir ou blanc des relations et des habiletés, la croyance implicite et faussement dichotomique que les bénévoles ne possèdent que des motivations altruistes, et que la carrière, académique ou autres motivations « égoïstes » ternissent d'une manière ou d'une autre leur engagement, a nuit à la capacité des programmes d'encourager la poursuite d'objectifs professionnels par les mentors.

Conclusion

La croyance que les buts professionnels des bénévoles affectent le taux de rétention et l'efficacité de ceux-ci n'est pas confirmé dans la littérature scientifique.[1] Comme tout professeur ou thérapeute le sait, obtenir des avantages éducationnels ou professionnels de ses services ne diminue pas le sens de fierté et de joie qui vient avec le sentiment d'aider réellement quelqu'un. Dans la mesure où le monde du mentorat reconnaîtra la nature transactionnelle inhérente du mentorat bénévole, il récoltera plus directement tous les avantages d'effectifs bénévoles vraiment engagés.

Référence

[1] Veludo-de-Oliveira, T. M., Pallister, J. G., & Foxall, G. R. (2015). Unselfish? Understanding the role of altruism, empathy, and beliefs in volunteering commitment. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing,* 27(4), 373-396.

À PROPOS DE L'AUTRICE

La **Dre Jean Rhodes** est la professeure de psychologie Frank L. Boyden et la directrice du *Center for Evidence-Based Mentoring* à l'Université du Massachusetts, Boston. Elle a consacré sa carrière à la compréhension et l'avancement du rôle des relations intergénérationnelles dans le développement intellectuel, social, éducatif et de carrière, de la jeunesse. Elle a publié trois livres, dont *Stand by me : Risks and rewards in youth mentoring* (2002), et plus récemment, *Older and Wiser: New Ideas for Youth Mentoring in the 21st Century* (2020). Elle a également dirigé la publication de quatre ouvrages collectifs, et écrit plus de 100 chapitres de livres et articles évalués par des pairs sur des sujets concernant le développement positif de la jeunesse, la transition vers l'âge adulte et le mentorat. La Dre Rhodes est une Fellow de l'*American Psychological Association* et de la *Society for Research and Community Action,* en plus d'être une Fellow émérite de la *William T. Grant Foundation.* Elle a reçu plusieurs prix d'enseignement de son institution universitaire pour ses avancées en pédagogie et en érudition en enseignement et en apprentissage, y compris le *Vice Chancellor's Teaching Scholar Award,* le *Student Government Outstanding Teacher Award,* et le *Chancellor's Outstanding Scholar Award* de l'Université du Massachussetts, Boston

Comment mesurer l'impact d'un programme de mentorat inclusif

Proposition d'un processus d'analyse des résultats

Dahlia Jiwan, cofondatrice, Élance
Jennifer Petrela, experte en mentorat

Introduction

C'est notoire, les retombées d'une relation mentorale ne sont pas toujours évidentes à mesurer. Encore moins dans le cadre d'un programme de mentorat inclusif, c'est-à-dire, un programme où l'on reconnaît que les mentoré.e.s membres d'un groupe sous-représenté doivent souvent composer avec des obstacles particuliers.

Toutefois, l'évaluation est essentielle pour permettre l'amélioration continue d'un programme. Souvent, le soutien corporatif du programme en dépend. De plus, si les résultats d'une évaluation rigoureuse sont rendus publics, ils peuvent inspirer d'autres programmes, voire tout un milieu ou une industrie.

Cet article se veut un guide pour les responsables de programmes de mentorat qui s'intéressent à la fois à l'inclusivité et à l'évaluation comme gages de la réussite. Il s'adresse autant aux personnes qui souhaitent rendre un programme existant plus inclusif qu'à celles qui songent à implanter un nouveau programme de mentorat qui favoriserait l'inclusion d'une clientèle diversifiée

Le processus que nous proposons comprend trois étapes

- Étape 1 : Faire un état des lieux pour saisir la diversité des participant.e.s du programme de mentorat, autant des mentoré.e.s que des mentor.e.s.;
- Étape 2 : Établir un cadre d'évaluation des impacts du programme flexible selon les objectifs de ce dernier; procéder à la collecte et la ventilation des données;
- Étape 3 : Évaluer les résultats et prioriser les actions à entreprendre.

Étape 1 : état des lieux

Pour débuter, il faut dresser un portrait identitaire des participant.e.s, autant mentoré.e.s que mentor.e.s. Ce portrait cherche à saisir le niveau de diversité qui existe au sein de ce bassin. Même si la diversité est parfois observable, elle est, plus souvent qu'autrement, invisible. C'est pour cette raison, entre autres, qu'il est nécessaire d'utiliser un questionnaire d'auto-identification. Un questionnaire d'auto identification permettrait, par exemple, aux participant.e.s de partager leur identité de genre, d'orientation sexuelle ou même etchnoculturelle. Si vous n'avez pas d'expérience avec ce genre d'outil, il est judicieux d'obtenir l'accompagnement d'une ressource spécialisée.

Établir un portrait identitaire des participant.e.s procure plusieurs avantages pour faire l'évaluation d'un programme. Dans un premier temps, le portrait permet de concevoir un programme ancré dans la réalité identitaire du public cible. Par exemple, si le programme comprend des personnes ayant un profil homogène, vous pourrez cibler des objectifs reliés à cette identité spécifique qui semble être partagée par ce groupe. Cependant, une telle situation est rare, d'où le besoin d'adapter son programme à la variété d'identités présentes.

Pour illustrer le point précédent, prenons l'exemple du programme de mentorat de l'Ordre des ingénieur.e.s de l'Ontario. Sachant que seulement 18 % des nouvelles ingénieures au Canada en 2018 étaient des femmes, les chercheurs.euses de l'Ordre ont dressé un portrait différencié des expériences des femmes et des hommes membres de l'Ordre. Les résultats ont démontré que comparativement aux hommes ingénieurs, les femmes ingénieures sont deux fois plus nombreuses à ressentir le manque de mentorat dans leur vie professionnelle. Les résultats ont aussi confirmé que ce sentiment est partagé

tout autant par les nouvelles ingénieures que celles ayant plus de 20 ans d'expérience. En conséquence, le programme de mentorat de l'Ordre a été bonifié avec une série de micro-leçons sur les obstacles systémiques identifiés par les femmes ingénieures. La série est à la disposition non seulement des mentor.e.s mais de toute autre personne qui voudrait la consulter, favorisant ainsi le développement d'une culture mentorale. Ceci vient appuyer le programme de mentorat individuel qui ne saurait combler à lui seul tous les besoins révélés par le portrait identitaire dressé par l'Ordre.

Un deuxième avantage à dresser un portrait identitaire des participant.e.s se présente lors de l'interprétation des données recueillies lors de l'évaluation. En effet, avoir accès à des données identitaires permet de ventiler celles-ci avec des indicateurs identitaires et par conséquent, d'avoir une vue plus granulaire de la performance du programme. Prenons l'exemple de l'Université de Massachussetts où des chercheur.euses ont évalué leur programme de mentorat de premier cycle pour les étudiantes ingénieures. Les résultats de l'évaluation ont démontré que le fait d'avoir une femme mentore incite les étudiantes de première année à ne pas abandonner leurs études. Cependant, lorsque le mentor était un homme ou lorsque les étudiantes n'avaient pas de mentor, un tel résultat n'était pas observable. Ce constat (surprenant pour certains) aura sans doute des retombées pour améliorer les résultats de programmes de mentorat pour les étudiantes en génie dans des universités américaines, canadiennes et étrangères. Si l'analyse avait uniquement porté sur la continuité des études et qu'il n'y avait pas eu de données sur le genre des mentor.e.s, il n'aurait pas été possible de mobiliser les forces du programme de mentorat pour encourager les étudiantes à poursuivre.

Maintenant que vous avez survolé les bénéfices d'un portrait identitaire, vous pouvez procéder à la collecte et la ventilation des données.

Étape 2: développement d'un cadre d'évaluation des impacts et collection et ventillation des données

La deuxiéme étape du processus d'analyse des résultats commence par le développement d'un cadre d'évaluation des impacts du programme de mentorat selon les objectifs de ce dernier.

Le cadre d'évaluation proposé ici nous guide vers une récolte de données judicieuse. Or, ces indicateurs ne sont pas obligatoires dans leur ensemble : au contraire, il s'agit de choisir les indicateurs les plus pertinents en fonction des objectifs du programme et des ressources disponibles. C'est pourquoi ce cadre est plus un aide-mémoire qu'une liste d'exigences. Afin d'en faire une utilisation responsable en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, il sera important de ventiler l'ensemble des données selon les indicateurs du portrait identitaire.

Niveau 1 : évaluer le modèle de mentorat

Quoi mesurer : les intrants et les extrants du programme

Quand mesurer : à la fin de la période officielle de mentorat

Quantité d'outils fournis

- Nombre de sessions de formation, guide de mentorat, etc.

Utilisation des outils

- Pourcentage de participant.e.s ayant terminé les formations;
- Pourcentage de participant.e.s qui ont eu des contacts réguliers tout au long du programme;
- Pourcentage de participant.e.s qui ont utilisé d'autres outils fournis par le programme (outils de planification du développement professionnel ou autres).

Qualité des outils

- Pourcentage de participant.e.s qui considèrent que les formations, la documentation, etc. ont été utiles;
- Pourcentage de participant.e.s qui considèrent le programme bien organisé, qui se considèrent bien soutenu.e.s;
- Pourcentage de dyades qui se considèrent bien appariées;
- Pourcentage de participant.e.s qui recommanderaient le programme à d'autres;
- Pourcentage de participant.e.s qui s'inscrivent en tant que mentor.e pour une nouvelle cohorte.

Niveau 2 : évaluer l'apprentissage des participant.e.s

Quoi mesurer : les résultats du mentorat

Quand mesurer : à la fin de la période officielle de mentorat

- Pourcentage de participant.e.s qui ont apprécié leur expérience de mentorat;
- Pourcentage de participant.e.s qui ont développé une relation de confiance avec leur partenaire mentoral;
- Pourcentage de participant.e.s qui estiment avoir atteint certains ou tous leurs objectifs par rapport à la relation de mentorat;
- Pourcentage de participant.e.s qui estiment avoir appris / échangé une partie ou la totalité de ce qu'iels attendaient ou espéraient apprendre / échanger, qu'il s'agisse de compétences ou de connaissances;
- Pourcentage de participant.e.s qui estiment avoir appris / échangé quelque chose d'important qu'ils ne s'attendaient pas à apprendre / échanger, qu'il s'agisse de compétences ou de connaissances. Par exemple :
  - Un meilleur aperçu de l'entreprise ou de l'industrie;
  - Un meilleur aperçu des possibilités de carrière;
  - Une meilleure gestion de projets;
  - Une meilleure expression des idées ou des opinions;
  - Une meilleure adaptation au changement ou à l'incertitude;
  - Une réaction plus positive à la rétroaction;
  - De meilleures interactions avec les collègues.

Niveau 3 : évaluer les effet du mentorat sur les participant.e.s

Quoi mesurer : les effets du mentorat

Quand mesurer : à la fin de la période officielle de mentorat, 1 an plus tard, 3 ans plus tard, etc.

- Pourcentage de participant.e.s qui estiment avoir appliqué tout ou une partie de ce qu'iels ont appris, qu'il s'agisse de compétences ou de connaissances;
- Pourcentage de participant.e.s ayant observé un lien direct entre le mentorat et une réussite professionnelle (une promotion, une réussite sur un projet, l'intégration dans une équipe, etc.);
- Pourcentage de participant.e.s qui se sentent plus connecté.e.s ou en sécurité dans leur vie professionnelle;
- Pourcentage de participant.e.s qui se sentent plus efficaces, confiant.e.s ou valorisé.e.s dans leur vie professionnelle;
- Pourcentage de participant.e.s qui se sentent mieux en mesure de gérer le stress;
- Pourcentage de participant.e.s qui se sentent énergisé.e.s dans leur vie professionnelle;
- Pourcentage de participant.e.s qui se sentent plus optimistes quant à leur carrière ou à leur cheminement de carrière, ou qui se sentent plus confiant.e.s quant à l'établissement d'objectifs professionnels;
- Pourcentage de participant.e.s dont les superviseur.e.s ou collègues les sentent plus confiant.e.s / efficaces / énergiques au travail.

Niveau 4 : évaluer les effets du mentorat sur l'organisation ou l'industrie

Quoi mesurer : les effets du mentorat sur l'organisation ou l'industrie

Quand mesurer : 1 an après la fin du programme, 3 ans après, 10 ans après, etc.

Promotion et avancement

- Des promotions, ou des promotions plus rapides, pour les mentor.e.s et les mentoré.e.s;
- Augmentations de salaire plus importantes pour les mentor.e.s et les mentoré.e.s.

État du moral

- Plus grande satisfaction au travail parmi les mentor.e.s et les mentoré.e.s;
- Meilleures relations de travail telles que rapportées par les mentor.e.s et les mentoré.e.s.

Attirance et rétention

- Plus de candidatures, notamment de candidat.e.s qui citent le mentorat ou la culture de l'entreprise comme un attrait;

- Moins de roulement de personnel, meilleure rétention;
- Économies générées par les coûts de remplacement évités.

Engagement

- Plus d'optimisme de la part des employé.e.s envers l'employeur.euse / l'industrie;
- Intention des employé.e.s de rester plus longtemps dans l'entreprise / dans l'industrie.

Appréciation

- Plus d'appréciation par les employé.e.s de l'employeur.euse / collègues / lieu de travail / industrie;
- Intention des employé.e.s de parler positivement de l'entreprise / de l'industrie, même après leur départ;
- Productivité et performance;
- Indicateurs propres à l'entreprise / l'industrie.

Une fois le cadre d'évaluation développé, vous pouvez procéder à la collecte et la ventilation des données.

Étape 3 : évaluation et actions

L'étape 3 consiste à faire une évaluation rigoureuse et réaliste des données recueillies. En effet, plus cette évaluation sera minutieuse, plus les résultats seront pertinents et les recommandations réalistes. La rigueur appliquée à cette étape permettra également de réduire les biais dans l'interprétation des données. En ventilant les données en fonction de chacun des indicateurs retenus, vous ferez sans doute des découvertes surprenantes à propos de la performance du programme de mentorat. Dans de tels cas, en analysant rationnellement des résultats qui dévoilent des lacunes, vous pourrez alors trouver des opportunités d'amélioration, plutôt que des faiblesses inhérentes ou incorrigibles au programme.

De plus, il est possible de se sentir submergé.e par l'abondance des données générées par la ventilation détaillée. Il est alors important de garder une approche terre-à-terre et de prioriser ses actions potentielles. Si l'inaction n'est pas une option, il faut aussi bien évaluer les possibilités réalistes d'amélioration. Par exemple, durant la première année, on peut choisir de consacrer son attention aux deux aspects du programme où des améliorations auront le plus de retombées positives ou pertinentes. L'année suivante on pourra travailler sur deux autres dimensions du programme et ainsi de suite.

La priorisation de la mise en œuvre d'ajustements au programme permet de cibler les opportunités les plus productives et de pouvoir ensuite en faire un suivi adéquat, en fonction des objectifs du programme ou encore des valeurs ou du plan stratégique de l'organisation.

Conclusion

Le processus d'analyse en trois étapes qui est proposé ici permet d'obtenir une représentation plus juste de la performance d'un programme de mentorat inclusif. Vous serez alors mieux outillé.e pour introduire des changements congruents dans votre programme de mentorat et contribuer ainsi à la création et la promotion de milieux de travail plus inclusifs pour tous et toutes.

Plusieurs variables peuvent toutefois jouer sur la vitesse à laquelle vous atteindrez les résultats espérés. Si un changement prend plus de temps que prévu, il ne faut surtout pas se décourager. On conseille souvent aux participant.e.s d'une relation mentorale de célébrer les progrès et de voir les embûches comme une occasion d'apprentissage. Or, c'est aussi le cas pour l'évaluation et l'amélioration d'un programme de mentorat inclusif.

Quelques références

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing the four levels: A practical guide for effective evaluation of training programs.* San Francisco, California: Berrett-Koehler. ISBN 9781576755327

National Center for Women& Information. (mai 2011). *Evaluating a mentoring program technology: Guide.* Consulté au https://www.ncwit.org/resources/evaluating-mentoring-program-guide

Richardson, M. (2020, 23 avril). *Goal Setting &Measuring the Impact of Mentoring.* Art of Mentoring. Consulté au https://artofmentoring.net/goal-setting-and-measuring-the-impact-of-mentoring

À PROPOS DE LA COAUTRICE

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 et 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 divers.

Forte d'une carrière internationale l'ayant menée à étudier et travailler sur quatre continents, M^me^ 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.

À PROPOS DE LA COAUTRICE

Dahlia Jiwan est une entrepreneure immigrante de deuxième génération. À titre de spécialiste en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, elle se consacre à l'élaboration d'espaces inclusifs. Elle est cofondatrice d'Élance, une startup tech qui crée des milieux de travail inclusif en entreprise. Motivée par son engagement pour l'égalité des genres et de la justice sociale, Dahlia siège sur le C.A. national du YWCA Canada.

Dahlia possède un baccalauréat ès arts en sociologie avec une concentration en études féministes de l'Université du Québec à Montréal, un certificat en relations industrielles de l'Université de Montréal et une spécialisation en éthique à l'ère de l'intelligence artificielle. Passionnée par la gestion de crise et la création d'espace sécuritaire psychologique, elle possède une certification de premiers soins psychologiques de l'Université Johns Hopkins.

La relation triangulaire mentor, mentoré, superviseur : un enjeu affectif et de pouvoir sous-estimé

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

L'objectif de cet article est d'examiner une problématique généralement sous-estimée dans les programmes formels de mentorat, soit l'enjeu affectif et de pouvoir qui existe dans une relation mentorale dans le circuit triangulaire formé du mentoré, son supérieur immédiat et du mentor.

Les relations humaines dans les organisations sont complexes et tout responsable de programme de mentorat doit s'assurer que les objectifs du programme ainsi que les rôles spécifiques des acteurs concernés par les relations mentorales soient bien compris par tous les membres de l'organisation.

Introduction

Dans le cadre d'un programme formel de mentorat, le superviseur du mentoré peut se sentir facilement ignoré ou même lésé face à la relation créée entre son subordonné et un mentor qui œuvre souvent à un niveau hiérarchique plus élevé que lui. Il est alors susceptible de développer du ressentiment envers le mentor s'il perçoit ce dernier comme faisant interférence dans la zone d'exercice de son autorité sur l'employé (Murray, 2001).

Peu de chercheurs se sont penchés sur cet aspect d'un programme de mentorat dans une organisation, mais ceux qui l'ont fait soulignent l'importance de bien communiquer et clarifier les attentes, les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs dans un programme de mentorat. Il faut spécialement anticiper l'impact que la participation du mentoré au programme aura sur son travail actuel ainsi que sur les perceptions de son supérieur immédiat à cet égard (Kalamas & Kalamas, 2004).

Les enjeux du superviseur

De manière générale, les chercheurs se sont surtout intéressés à la relation mentor-mentoré. Ils se contentent souvent de mentionner l'importance d'avoir l'appui de la direction pour assurer le succès du programme de mentorat dans une organisation (Eby, 2007), sans parler du rôle du superviseur de la personne mentorée. Cependant, le coordonnateur d'un programme de mentorat, ainsi que les mentors, doivent être sensibles au fait que pour avoir du succès, un programme a particulièrement besoin de l'appui des gestionnaires responsables des mentorés (Sontag et al, 2007).

> Dans cet article, nous utiliserons indifféremment les termes patron, gestionnaire, superviseur et supérieur immédiat pour désigner la personne qui a une responsabilité de gérer du personnel qu'on les appelle employés, collaborateurs, ou subordonnés.

En effet, comme l'une des tâches essentielles d'un gestionnaire est de développer ses subordonnés, le fait de voir son employé aller se confier à un mentor à propos de son développement individuel, est susceptible de provoquer chez le supérieur immédiat du mentoré des sentiments troubles qui peuvent aller de la jalousie à l'insécurité (Murray, 2001). De plus, le gestionnaire pourrait croire que le mentoré a accès à de l'information privilégiée par l'intermédiaire de son mentor, accentuant ainsi sa méfiance envers l'initiative mentorale de l'organisation.

D'autres gestionnaires peuvent aussi ne pas croire aux vertus du programme de développement de leurs subordonnés par le mentorat. Ce sentiment a tendance à être exacerbé par la perception que le programme de mentorat est passablement en dehors de leur contrôle.

Il y a aussi des patrons qui croient que le temps pris par leurs subordonnés pour avoir du mentorat est du temps de travail productif perdu. Certains hésitent aussi à donner leur soutien au programme de mentorat en se disant qu'ils ont réussi eux-mêmes sans l'aide d'un mentor.

Si le supérieur immédiat du mentoré n'est pas partie prenante au dispositif de mentorat, il peut devenir un intervenant encombrant. On a vu des exemples de gestionnaires qui ont fait circuler des opinions peu flatteuses sur la manière dont le mentor exerçait son mentorat avec son employé. D'autre part, si le gestionnaire ne donne pas son plein appui au programme et que le mentoré s'en rend compte, il y a une assez grande probabilité que le mentor se retrouve avec un mentoré qui vit de la dissonance cognitive par rapport à sa loyauté partagée entre son gestionnaire et le mentor, une situation qui ne peut qu'affecter la qualité de la relation mentor-mentoré.

Finalement, certains gestionnaires estiment qu'ils sont eux-mêmes les mentors de leurs collaborateurs et qu'il est inutile d'ajouter une autre couche de mentorat qui risquerait de créer de la confusion dans leur équipe. Cette conception de leur rôle soulève un certain nombre de questions ainsi que des défis importants pour un programme de mentorat.

Superviseur et mentor : le dilemme qui n'en est pas un

En effet, est-ce qu'un bon superviseur peut aussi être un bon mentor pour ses employés? Il s'agit d'un sujet de controverse, car il existe des avis partagés à ce propos. Ce n'est pas impossible, mais pas facile (Clutterbuck, 2018). Il existe en effet de très bons patrons qui agissent comme mentor dans leur équipe. Nous ne rejetons donc pas l'idée qu'un patron puisse aussi être un mentor. Néanmoins, il ne devrait pas être le seul mentor d'un employé (Gotian, 2020).

Même si un superviseur peut guider et soutenir professionnellement ses collaborateurs, il est préférable pour ceux-ci d'aller chercher du mentorat au-delà de celui que le superviseur peut leur apporter (Clutterbuck, 2018). En effet, la personne mentorée veut être capable de poser librement des questions et de partager ses doutes et ses préoccupations sans s'inquiéter de l'impact négatif que cela pourrait avoir sur son évaluation par le supérieur immédiat (Trillo, 2016).

Avec un mentor, la personne obtient une autre perspective que celle de son gestionnaire dont la préoccupation immédiate est généralement axée autour des facteurs sur lesquels il est mesuré, soit la performance de son équipe pour livrer les résultats attendus par l'organisation.

De son côté, l'intérêt central du mentor est axé sur le développement de la carrière de la personne mentorée ainsi que son épanouissement personnel. La relation est orientée vers le partage de connaissances et d'expérience, mais pas nécessairement en rapport direct avec la tâche actuelle du mentoré. En effet, un mentor ne restreint pas l'exploration de nouvelles avenues de carrière pour son mentoré. De plus, les rétroactions constructives du mentor ne sont pas reflétées dans l'évaluation de l'employé. Le mentor n'a pas pour rôle d'évaluer la personne qu'il accompagne. En conséquence, une communication ouverte et candide devient alors possible entre le mentor et le mentoré.

Bref, il est difficile d'être mentor le mardi et superviseur le mercredi, avec ses subordonnés. Avoir quelqu'un qui est un bon patron et en même temps un mentor est une chose très rare, car l'équilibre à réaliser entre les deux fonctions est fort délicat et difficile à atteindre (Lee, 2020).

La relation mentorale : une zone de sécurité pour le mentoré

Le propre du mentorat est donc de créer un espace où le mentoré devrait se sentir en sécurité et où ce qui est partagé demeure tout à fait confidentiel. Rappelons à ce sujet que le maintien de la confidentialité est au cœur des principes éthiques du mentorat en plus d'être étroitement lié au respect de l'un et de l'autre et à la création d'un climat de confiance réciproque.

Des enjeux pour le mentor

Le mentor peut provoquer, parfois involontairement, un conflit ou un malaise chez le superviseur du mentoré (Benabou 1995) s'il fait fi des responsabilités ou des prérogatives qui sont habituellement dévolues à ce dernier ou s'il ne tient pas compte des perceptions qui pourraient se dégager de ses comportements dans l'organisation en lien avec le mentoré. Par exemple,

un mentor peut manifester un peu trop sa fierté de mentorer une étoile montante dans l'organisation et espérer ainsi obtenir un certain crédit pour le rôle qu'il joue dans son développement.

Le mentor doit donc comprendre et tenir compte du fait que le mentorat n'est pas une initiative isolée, mais qu'il fait partie intégrante du système général de développement des individus dans l'organisation. L'accompagnement d'un mentor en est un des éléments, mais pas le seul. L'intervention ponctuelle du patron du mentoré à d'autres fins, comme le coaching et l'évaluation de performance, demeure de son ressort et le mentorat ne doit en aucune manière minimiser ce rôle du superviseur.

En outre, le mentor doit aussi être conscient que le mentoré pourrait devenir confus par rapport aux nouveaux apprentissages réalisés avec lui ou elle et les attentes existantes du patron immédiat envers le mentoré (Haines, 2003). Le mentor a donc intérêt à clarifier son rôle avec le mentoré et l'aider à réconcilier et intégrer les différents outils de développement déjà à sa disposition ainsi que les attentes immédiates reliées à son poste actuel. Comme le mentor n'évolue pas dans un vacuum organisationnel, il est logique et pertinent que le mentor s'assure que les objectifs du mentoré soient relativement compatibles avec la mission de l'organisation.

Les enjeux du coordonnateur

L'enjeu de maintenir un espace productif et harmonieux entre les trois acteurs (mentor, mentoré et superviseur) concerne le coordonnateur au premier chef. Les difficultés surgissent généralement en raison de l'incompréhension des objectifs poursuivis par l'organisation dans l'implantation d'un programme de mentorat.

Si la direction n'a pas clairement spécifié que le programme peut être bénéfique pour tous les départements, il y a des possibilités que le coordonnateur ait de la difficulté à obtenir le soutien de certains gestionnaires. Afin de pallier ce problème, la Federal Reserve Bank of Chicago avait prévu que les gestionnaires des mentorés devaient participer aux séances d'orientation initiale sur le programme de mentorat. De plus, les mentorés étaient tenus de discuter de leur intérêt à participer au programme avec leur supérieur immédiat. Par la suite, le coordonnateur du programme intervenait auprès des gestionnaires afin de négocier un arrangement pour que les mentorés puissent tenir leurs rencontres avec le mentor durant les heures de travail. La recherche à cet égard révèle d'ailleurs l'importance que les patrons démontrent non seulement leur appui au programme mais qu'ils accordent du temps à leurs subordonnés afin qu'ils puissent participer pleinement aux activités de mentorat (Allen et al., 2009).

L'enjeu communicationnel pour le coordonnateur

Lors de l'implantation d'un programme de mentorat, la communication efficace transforme la résistance potentielle en coopération, car ne pas connaître ou comprendre peut signifier ne pas vouloir ou ne pas être capable d'appuyer l'initiative mentorale. Une étude d'Abbott Laboratories (Nolinske, 1994), a d'ailleurs démontré que les mentors, les mentorés et les patrons de ces derniers avaient des perceptions différentes sur plusieurs des aspects de la relation mentorale ainsi que sur les bénéfices qui en découlent.

Donc, il est important que les protocoles du programme de mentorat, de même que les attentes, soient bien communiqués, compris et acceptés par toutes les parties impliquées dans le processus, d'une manière ou d'une autre, avant que le programme ne soit mis en place.

C'est pourquoi il est recommandé de présenter le programme de mentorat de manière générale à tous les gestionnaires et aux employés et de se donner ainsi une occasion de répondre aux questions et aux préoccupations. Les initiatives de communication peuvent prendre différentes formes (présentation en personne, webinaire, dépliant, intranet, infolettre, etc.). Il faut choisir celles qui sont les plus réalistes et qui auront le plus d'impact.

Le coordonnateur d'un programme devrait aussi avoir une stratégie de communication continue avec les gestionnaires des mentorés afin de s'assurer qu'ils maintiennent leur appui au programme. En même temps, il peut les rassurer par rapport à leur responsabilité parallèle du développement des compétences de leurs employés. Une telle démarche de communication peut aider les superviseurs à comprendre et accepter que le mentor joue simplement un rôle différent du leur à cet égard, s'il y a toujours de l'ambiguïté à ce sujet (Murray, 2001).

Quelques questions additionnelles

Est-ce que le mentor devrait consulter le patron de son mentoré?

En coaching de gestion, les relations tripartites entre le coach, la personne coachée et le patron immédiat, sont courantes et même recommandées afin d'aligner les objectifs de coaching de la personne avec les attentes du superviseur et de l'organisation.

Toutefois, en mentorat, il n'est pas recommandé de prévoir de telles rencontres entre le mentor, le mentoré et le patron de ce dernier. C'est aussi vrai pour une rencontre entre le superviseur et le mentor. Même si certains praticiens proposent parfois une telle pratique, elle n'est pas justifiée, car elle introduit un élément de pouvoir sur le mentoré, en créant un alignement hiérarchique entre le superviseur et le mentor (Johnson, Ridley, 2008). Un tel lien auxiliaire, abouté à la relation mentorale, vient carrément nuire à la création du lien de confiance qui doit s'établir entre le mentor et le mentoré pour que leur relation soit efficace.

Il est donc important de mettre en place et maintenir un « mur éthique » (voir figure 1) entre le mentor et le superviseur, même si cela pouvait être tentant, et même utile pour le mentor, de discuter avec le superviseur de la situation de son mentoré.

Toutefois, si le mentoré possède un plan individuel de développement, il peut le partager ouvertement avec son mentor, car ce plan est généralement convenu entre le superviseur et son employé. Pour le mentor, cela représenterait une information quasi équivalente à ce qu'il apprendrait du superviseur.

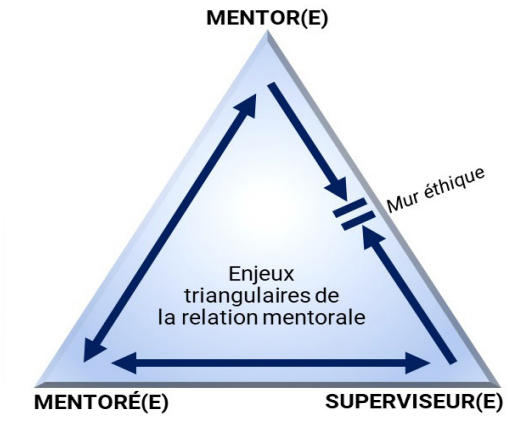


Figure 1

À l'inverse, il faut clairement faire savoir que le superviseur doit absolument éviter de s'introduire dans la relation mentorale de son subordonné en communiquant par exemple avec le mentor afin de discuter de sa relation avec son employé, pour lui faire des suggestions ou lui faire part de son évaluation du mentorat.

Conclusion

Si la relation mentor-mentoré est au cœur du succès d'un programme de mentorat par son effet nourrissant et dynamisant, cette relation peut être contaminée ou mise à risque par le manque de soutien des patrons immédiats des mentorés.

Des habiletés bien développées en communication chez le coordonnateur sont requises pour composer avec la diversité des intérêts des parties prenantes, particulièrement dans la manière dont il communique et la façon de formuler ses attentes ou celles de l'organisation.

Le coordonnateur d'un programme de mentorat doit être bien avisé des dimensions affectives et de pouvoir reliées au triangle relationnel, entre le patron, le mentoré et le mentor. C'est par ses habiletés de communication que le coordonnateur pourra sauvegarder l'intégrité éthique de ce triangle en s'assurant que les rôles, les attentes, les perspectives et les responsabilités sont toujours clairs, compris et acceptés par les trois parties concernées.

Références

Tammy D. Allen, Lisa M. Kinkelstein & Mark L. Poteet (2009). Designing Workplace Mentoring Programs. An Evidence-Based Approach. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Charles Benabou (1995). Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation. Gestion, 20 (4). p. 18-24.

David Clutterbuck (2018) Line manager, mentor, and coach: managing the conflicts and capitalizing on the opportunities. September 5, 2018. https://davidclutterbuckpartnership.com/line-manager-mentor-and-coach-managing-the-conflicts-and-capitalizing-on-the-opportunities/

Lillian T. Eby (2007). Understanding Relational Problems in Mentoring. In the Handbook of Mentoring at Work. Theory, Research, and Practice, Editors Belle Rose Ragins & Kathy E. Kram. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ruth Gotian (2020). Why your boss shouldn't be your mentor. Forbes. October 16, 2020. https://www.forbes.com/sites/ruthgotian/2020/10/16/why-your-boss-shouldnt-be-your-mentor/?sh=263a26d07057

Stuart T. Haines (2003). The Mentor-Protégé Relationship. American Journal of Pharmaceuticals Education. 67 (3). Article 82. 7 pages.

Drew Hansen (2016). Don't make the mistake of asking your manager to mentor you. Forbes. December 1, 2016. https://www.forbes.com/sites/drewhansen/2016/12/01/manager-mentor-mistake/?sh=6bdc7e201341

W. Brad Johnson & Charles R. Ridley (2008). The elements of ethics for professionals. New York: Palgrave McMillan.

David J. Kalamas & Joan Berry Kalamas. (2004). Developing Employee Capital. Setting the Stage for Life-long Learning. Amherst, MA: HRD Press.

Brandy Lee. Your boss, or your mentor? Why you should know the difference. https://www.themuse.com/advice/your-boss-or-your-mentor-why-you-should-know-the-difference

Margo Murray. (2001). Beyond the Myths and Magic of Mentoring. How to Facilitate an Effective Mentoring Process. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Terrie Nolinske (1994). Evaluation Summary of The Mentor Program at Abbott Laboratories. TNI Consultants. Tiré de www.tniconsultants.com

Lynn P. Sontag, Kimberly Vappie & Connie R. Wanberg (2007). The Practice of Mentoring. In the Handbook of Mentoring at Work. Theory, Research, and Practice, Editors Belle Rose Ragins & Kathy E. Kram. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

David A. Thomas & Gina Carioggia (2002). The Federal Reserve Bank of Chicago's Mentoring Program (A) 9-403-019 and (B) 9-403-020. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Raul Trillo (2016). Can your boss also be your mentor? March 28, 2016. https://www.linkedin.com/pulse/can-your-boss-also-mentor-raul-trillo-md-mba-1/

À PROPOS DE L'AUTEUR

Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow, est conseiller en mentorat depuis une dizaine d'années et à ce titre il contribue à l'implantation de 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 coach professionnel certifié par International Coach Federation. Il fut président d'ICF Québec de 2011 à 2013. Il fut président de Mentorat Québec (2017-2018) et est actuellement membre de son conseil d'administration.

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.

Comment s'acquitter de son rôle de mentor avec compétence

Les compétences clés des mentor(e)s d'entrepreneur(e)s

Valérie Danger, directrice du développement du Réseau Mentorat de Montréal
Anne-Marie Medeiros, CRHA, consultante principale de Medeiros Conseil Recherche de cadres et mentore pour Réseau Mentorat

Introduction

L'expérience des mentor(e)s, ainsi que leur parcours professionnel et personnel sont la clé de voûte d'une relation mentorale enrichissante. En effet, la plus grande force des mentor(e)s est leur vécu. Ils sont déjà passés par là! Le mentor a cette capacité inhérente de pouvoir se mettre dans les souliers du mentoré.

Toutefois, le partage d'expérience ne saurait suffire si le mentor ne possédait pas d'abord cette disposition personnelle essentielle : la générativité. La générativité consiste à savoir donner de soi pour guider les générations qui suivent et laisser une trace qui s'inscrira dans l'avenir. Les mentors doivent donc avoir un intérêt sincère pour les nouvelles générations d'entrepreneur(e)s et pour les défis actuels posés par le monde dans lequel ils évoluent.

En outre, afin de remplir son rôle de mentor avec succès il doit aussi faire appel à des compétences clés. Dans cet article nous présenterons les compétences comportementales, humaines et relationnelles qui ne sont pas facilement mesurables, que les mentors peuvent déjà posséder en partie mais qu'ils peuvent aussi développer au fil du temps en adoptant les postures et les comportements qui favoriseront une relation mentorale riche et satisfaisante.

Les compétences clés des mentors

Une compétence se définit comme toute connaissance, savoir-faire ou habileté contribuant à l'atteinte d'un résultat espéré. Pour comprendre une compétence, pouvoir la mesurer et la développer, nous devons la diviser en comportements observables et mesurables.

Nous avons identifié sept compétences clés que nous souhaitons retrouver chez les mentors :

1. L'écoute active;
2. L'art de poser des questions;
3. La communication interpersonnelle;
4. L'ouverture d'esprit;
5. La tolérance et l'empathie;
6. L'intégrité;
7. La gestion du silence.

Pour chacune de ces compétences, nous vous proposons une description générale des comportements associés à chacune d'elles.

1. L'ÉCOUTE ACTIVE

Les mentor(e)s qui ont le plus d'impact auprès des mentoré(e)s, sont disposé(e)s à écouter leurs idées, leurs rêves, les besoins et leurs inquiétudes. Il se peut, par exemple, qu'un entrepreneur éprouve beaucoup de solitude. Dans un tel cas, l'un des rôles importants du mentor est de se mettre en mode d'écoute active. Il devra écouter, créer un climat de confiance, se centrer sur la personne ou sur le problème du mentoré, être pleinement présent à l'autre (par exemple, en fermant son cellulaire), encourager et permettre au mentoré de s'exprimer en toute liberté et avec confiance.

2. L'ART DE POSER DES QUESTIONS

Les questions pertinentes et percutantes aident le/la mentoré(e) à se responsabiliser, à clarifier son projet et à trouver ses propres solutions. Les mentors compétents respectent le rythme de l'autre et n'essaient pas de le précéder ou de précipiter

VICTOR ET ÉLÉONORE : DES MENTORS COMPÉTENTS DE RÉSEAU MENTORAT

Victor et Éléonore sont des entrepreneurs qui ont le désir d'aider les autres à réussir et de mettre à profit leur propre expérience d'entrepreneur. Ils ont du temps et de l'énergie à consacrer à une relation mentorale.

Éléonore, fin de la quarantaine, est une entrepreneure depuis toujours. Au cégep, pour financer ses voyages autour du monde, elle vendait déjà des teeshirts qu'elle avait conçus et fabriqués elle-même. Son expérience de 25 ans dans l'industrie exigeante de la mode lui a fait vivre des hauts et des bas, mais sa résilience et son leadership l'ont amenée à s'entourer de personnes clés pour passer à travers les obstacles et se faire un nom dans ce domaine.

Victor, âgé de 56 ans, vient de vendre son entreprise. Après avoir obtenu la reconnaissance d'équivalence de son diplôme d'ingénieur obtenu à l'étranger, il est passé par toutes les phases de l'entreprenariat, à partir des années de R&D sans le sou en passant par la croissance accélérée jusqu'à l'entrée en bourse. S'il a fait face à plusieurs crises, chaque fois il a su rebondir.

Au cours des années, ils ont parfois été approchés par de jeunes entrepreneurs qui souhaitaient les avoir comme mentors. D'abord surpris par ces demandes, ils ont généreusement accepté de leur consacrer de leur temps. Ce faisant, ils y ont trouvé une source de satisfaction qui leur a donné envie de s'investir davantage dans le mentorat. C'est ainsi qu'ils sont devenus mentors au Réseau Mentorat et offrent de partager leur parcours avec des entrepreneurs moins expérimentés qui souhaitent développer leur plein potentiel.

Les mentors du Réseau mentorat sont des bénévoles. Ce ne sont pas des professionnels de l'accompagnement. À ce titre ils ne sont ni psychologues, ni conseillers en orientation, ni des coachs professionnels, ni des conseillers en développement de compétences ou des enseignants. Même s'ils peuvent bien connaître un domaine particulier, comme mentors ils n'agissent pas comme experts dans leur domaine.

> Depuis 20 ans le Réseau Mentorat offre des services de mentorat pour entrepreneurs partout au Québec. Le mentorat pour entrepreneurs est une relation d'accompagnement basée sur l'écoute, la confiance et le respect mutuel. Par le dialogue et le partage d'expérience, les mentors aident les entrepreneurs mentorés à trouver réponse à leurs questions, une rencontre à la fois.

Victor et Éléonore s'investissent dans le développement de leurs qualités humaines et relationnelles, ce qui leur permet d'adopter des postures et des comportements adaptés et efficaces lors de leurs rencontres avec leurs mentorés.

Ils valorisent les efforts de leurs mentorés et les confirment dans ce qu'ils savent, ce qu'ils sont et ce qu'ils deviennent durant la relation mentorale. Ils possèdent de bonnes habiletés d'écoute et ont développé la capacité de poser des questions qui font progresser les mentorés. En raison de leur grande ouverture d'esprit, ils font preuve de tolérance, d'empathie et d'intégrité. Finalement, ils mettent de côté leur jugement, leurs propres aspirations et désirs et se rappellent que comme mentors, leur objectif n'est pas de créer un « mini-moi » de leur mentoré.

les choses. Ils connaissent les différents types de questions et savent quand les utiliser (question ouvertes, clarification du contenu, reformulation, validation, projection, reflet, question miroir, répétition, interprétation, etc.)

3. LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Les mentors sont compétents quand ils font preuve de considération et de compréhension, et ajustent leurs propos en fonction de leurs interlocuteurs afin d'établir un rapport de collaboration. Cela permet de bien gérer les dimensions de pouvoir et d'affectivité qui existent dans une relation mentorale et qui sont généralement reliées à l'intimité, la confidentialité, le respect, l'autorité, le leadership et l'influence.

4. L'OUVERTURE D'ESPRIT

Les mentors les plus compétents possèdent des intérêts personnels variés et démontrent de l'ouverture par rapport aux nouvelles idées ou aux façons de faire différentes. Ils sont capables d'examiner une problématique complexe ou une situation présentant un défi, dans une perspective élargie ou sous des angles différents.

5. LA TOLÉRANCE ET L'EMPATHIE

Le mentor respecte et interagit facilement avec les personnes qui ont des opinions, des valeurs et des approches différentes des siennes et est sensible aux difficultés rencontrées par les mentorés. Il est naturel pour lui d'écouter les émotions exprimées par les gens qui l'entourent. Il fait preuve de compassion envers les personnes éprouvant des difficultés tout en étant capable de donner du *feedback* constructif.

6. LA GESTION DU SILENCE

Le mentor compétent comprend que le silence fait partie d'une communication efficace. Il pratique le silence dans ses communications et respecte le silence de l'autre. Par exemple, avant de poser une nouvelle question, il s'assure que la personne mentorée a vraiment terminé ce qu'elle voulait dire. Le mentor comprend les différents types de silence afin de pouvoir les utiliser sciemment : le silence d'intégration, le silence d'exploration, le silence de préparation, le silence de transition.

7. L'INTÉGRITÉ

Le mentor est digne de confiance, respecte ses engagements et se comporte en respectant les valeurs sociales et professionnelles reconnues. Il agit en fonction du code d'éthique établi par le programme de mentorat. Le mentor assume pleinement la responsabilité de ses décisions et de ses gestes et respecte en tout temps la confidentialité par rapport aux informations obtenues dans ses échanges avec la personne mentorée.

Conclusion : une relation enrichissante

En mentorat d'entrepreneur(e)s, la relation mentorale est aussi enrichissante pour le mentor que pour le mentoré. En partageant son expérience le mentor fait acte de générativité qui suppose un esprit de générosité. De plus, quand les mentor(e)s pratiquent activement la générativité, ils ressentent aussi une impression profonde d'utilité. Ils réalisent que leur générosité leur fait d'abord du bien à eux-mêmes!

Néanmoins, afin de s'acquitter de leur rôle de mentor avec succès, les mentors doivent aussi s'appuyer sur 7 compétences clés qu'ils peuvent développer graduellement. En adoptant une posture d'accompagnement non-dirigée basée sur ces compétences clés, ils encouragent les mentorés qu'ils accompagnent à trouver un espace qui leur permet de demeurer eux-mêmes tout en progressant avec confiance à travers les défis de leur parcours entrepreneurial.

Références

Yvon Chouinard (2011) Le mentorat : un acte de générativité. Carrefour RH, 31 octobre 2011. https://ordrecrha.org/ressources/developpement-competences-releve/2011/10/le-mentorat-un-acte-de-generativite

Renée Houde (2002). Erik H. Erikson (1902-1994),le psychologue de la générativité. La Revue québécoise de psychologie, Vol. 23, No 2

Michael M. Lombardo; Robert W. Eichinger, Dictionnaire de compétences : l'Architecte de carrière. Lominger

Modèle de compétences COMPMETRICA. https://www.compmetrica.com/Documents/Other/FR/FS-CCM001_FR.pdf

À PROPOS DE LA COAUTRICE

Valérie Danger possède plus de 25 ans d'expérience en gestion et direction communication, marketing et développement des affaires. Ayant auparavant œuvré auprès de deux grandes banques et une startup technologique, depuis plus de dix ans, elle travaille avec des associations et des OBNL offrant de l'accompagnement aux entrepreneurs, dont l'Association québécoise des technologies, Montréal inc. et maintenant le Réseau Mentorat.

En 2011 elle fut recrutée comme mentore au sein du programme Interconnexion de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Séduite par le concept, elle promeut la pratique du mentorat dans ses différents milieux de travail jusqu'en 2019, alors qu'elle a l'occasion d'en faire son cœur de métier en devenant directrice du développement du Réseau Mentorat de Montréal. Sa mission est de permettre l'accès au mentorat au plus grand nombre d'entrepreneurs montréalais.
Au quotidien cela se traduit par le développement et l'organisation d'un réseau de 175 mentors bénévoles qui accompagnent annuellement plus de 600 entrepreneurs.

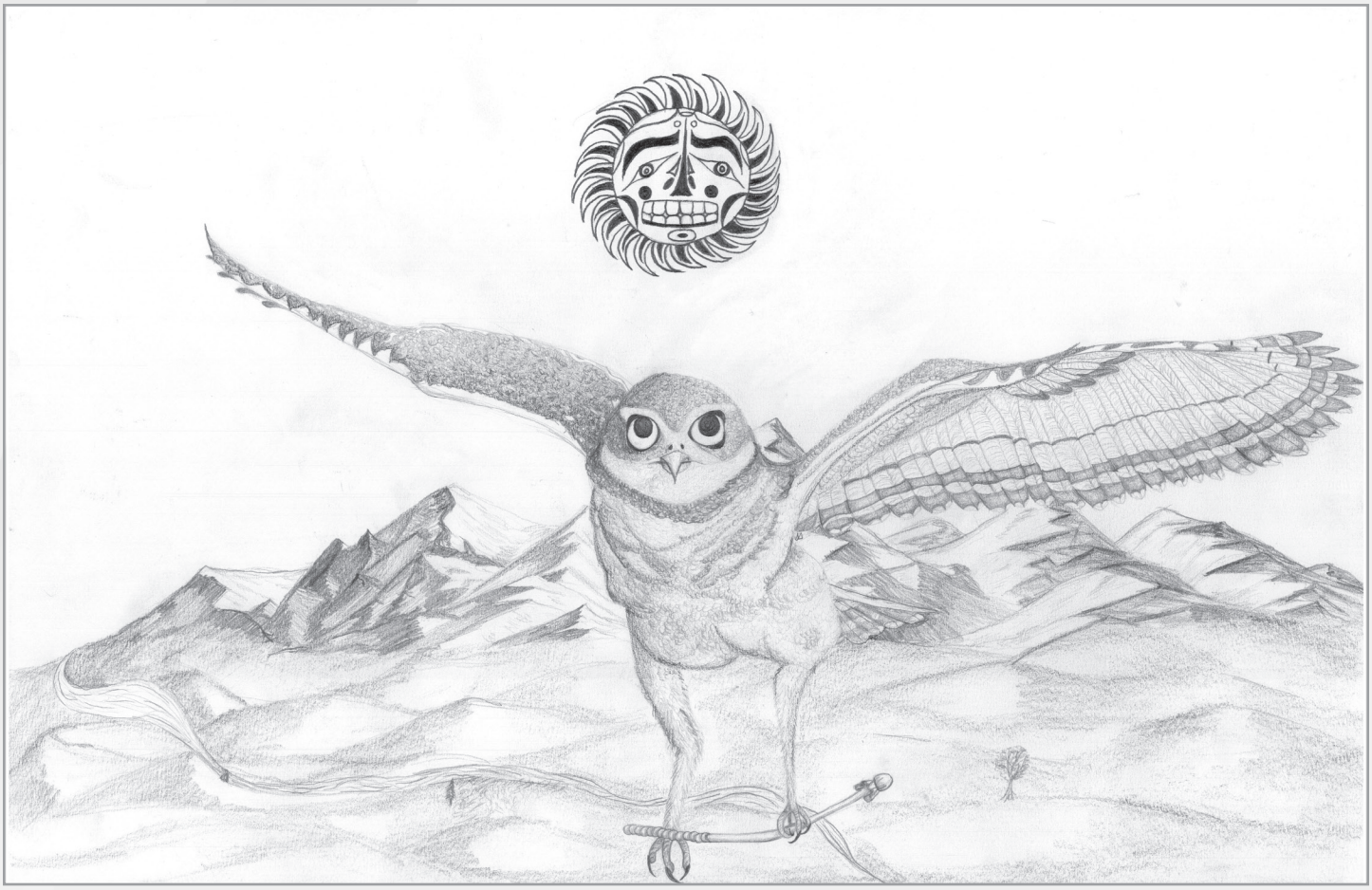
Diplômée en technologies de l'information et des communications de l'UQAM et certifiée coach professionnelle en PNL, elle est membre ICF (International Coaching Federation), membre de la SICPNL (Société internationale de coaching PNL Neuroscience et Leadership) et siège depuis 2020 au conseil d'administration de Mentorat Québec. En 2021 elle a mis sur pied www.essentielcoaching.net qui accompagne les professionnels qui souhaitent trouver un meilleur équilibre de vie tout en développant leurs ambitions.

À PROPOS DE LA COAUTRICE

Anne-Marie Medeiros, CHRA, est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Elle œuvre en recrutement, évaluation et développement de compétences depuis plus de 30 ans. Elle a travaillé d'abord pour de grands cabinets mais en 1999 elle a fondé la firme Medeiros Conseil Recherche de cadres dont elle est consultante principale. Elle croit profondément à la richesse de l'entrepreneuriat et à l'accompagnement des jeunes générations.

Elle agit comme mentore pour le Réseau Mentorat depuis une dizaine d'années et a accompagné plusieurs entrepreneurs de la région de Montréal. En 2021, elle a obtenu le plus haut niveau de reconnaissance du Réseau Mentorat, soit le niveau Diamant, pour son implication. De plus, elle a agi comme cheffe mentore pendant quatre années pour la cellule Montréal Centre-Est, et est actuellement coordonnatrice du comité de sélection du Réseau Mentorat de Montréal ainsi que membre du comité de jumelage pour la cellule du Centre-Est.

Profondément impliquée dans la communauté, elle siège aux conseils d'administration d'Espace La Traversée et de la Maison l'Intervalle, des organismes qui offrent des services d'hébergement et de soutien à une clientèle en situation de précarité. Actuellement, elle travaille à la mise sur pied d'un OBNL, Pas à Pattes, qui verra le jour en juin 2022 et qui offrira des emplois à des personnes en situation de handicap.



Dessin au graphite sur papier à grain, 33 cm x 55 cm, novembre 2021

« La chouette représente l'annonce du changement. Le soleil haïda est celui qui nous illumine et est un signe d'espoir en remplissant nos vies de chaleur pour que nos prochains jours soient plus heureux. De plus, la chouette en mouvement, prend son envol avec son bâton de tambour pour trouver son rythme de vie. Le soleil haïda la guide vers la bonne voie. »

Jennifer Léveillé-McFarlane

LE MENTORAT, POUR PRENDRE SON ENVOL

La montée d'Athéna : comment et pourquoi les hommes devraient mentorer les femmes

Une entrevue avec W. Brad Johnson, Ph.D., coauteur du livre *Athena Rising*[1] et expert mondial renommé en mentorat

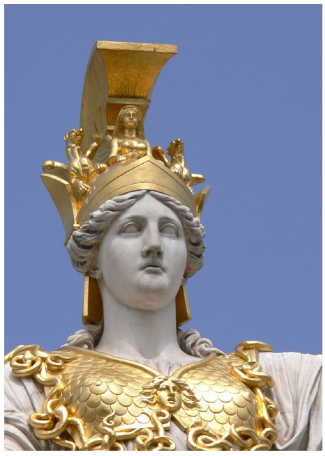
L'entrevue a été réalisée par Jennifer Petrela, BA, M.Sc., experte en mentorat à l'Accélérateur mentoral de Mentorat Québec

Mise en scène : qui est Athéna?

Jennifer Petrela (J.P.) : Brad, vous êtes le coauteur du livre publié en 2019, *Athena Rising: How and Why Men Should Mentor Women (La montée d'Athéna : Comment et pourquoi les hommes devraient-ils mentorer des femmes).* Votre livre est d'abord un panorama de vos plus récentes recherches sur le mentorat pour femmes en milieu de travail. C'est aussi un guide méthodologique sur comment les hommes peuvent efficacement et délibérément mentorer les femmes afin qu'elles réalisent leur plein potentiel.

J'aimerais commencer par vous parler du titre de votre livre. Athéna est l'une des principales déesses de la mythologie grecque. Fille de Zeus, elle est associée à la guerre, la sagesse et l'artisanat. Qu'est-ce qui résonne en vous chez elle?

Brad Johnson (B.J.): Mon coauteur David Smith et moi, sommes professeurs à l'Académie navale d'Annapolis où des centaines de femmes chaque année sont formées pour guider des marins au combat. Les femmes que nous recrutons incarnent l'esprit d'Athéna : pas seulement une sage personne d'état, mais aussi une soldate aguerrie, quelqu'un qui est sans contredit capable de leadership. Bien que beaucoup d'hommes n'aient aucune difficulté à reconnaître que les femmes sont merveilleuses, gentilles, sensibles, peu d'entre eux les reconnaissent comme des leaders efficaces et puissantes. Et si les hommes ne voient pas les femmes comme des futures leaders, ils ne voudront pas s'investir dans une démarche de mentorat avec elles. Le titre de ce livre est une tentative de questionner cet a priori.



Mentorat pour l'inclusion

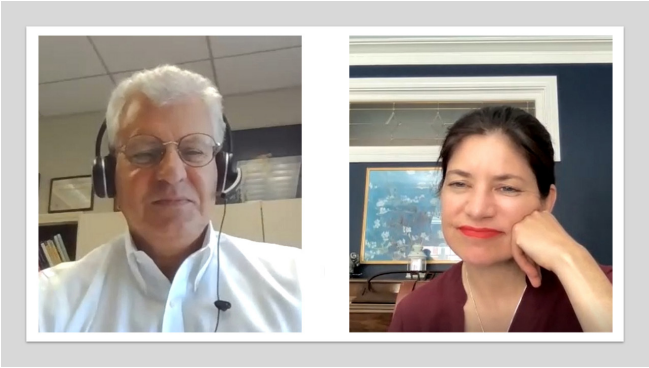
J.P. : La prémisse du livre est que le mentorat est une manière efficace de développer les individus sur le plan personnel et professionnel, et que dans un environnement patriarcal, les hommes qui mentorent les femmes contribuent à créer des associations plus égalitaires, plus inclusives et donc, plus prospères.

> Les hommes reconnaissent les femmes dans ce qu'elles ont de merveilleux et de sensible, mais s'ils ne reconnaissent pas leur potentiel de leadership, ils n'investiront pas avec elles dans une démarche de mentorat.

Vous citiez des études démontrant que les hommes trouvent plus facilement des mentor·e·s que les femmes. De plus, lorsqu'une femme trouve un·e mentor·e, l'expérience de mentorat semble lui bénéficier moins qu'à un homme. Est-ce à dire que dans certains cas, le mentorat reproduit les inégalités de genres présentes dans les milieux de travail au lieu de rendre ces milieux plus équitables?

B.J. : En effet, la problématique ici est l'homophilie : la tendance des individus à s'associer plus facilement à des personnes qui leur ressemblent — que ce soient des collègues, des amis, des mentoré·e·s. Si nous ne sommes pas conscients du phénomène d'homophilie, le mentorat peut effectivement reproduire les inégalités de genres. C'est le cas par exemple, si les hommes influents choisissent des hommes qui leur ressemblent

[1] W. Brad Johnson. & David G. Smith (2016). *Athena Rising. How and Why Men Should Mentor Women.* Boston : Harvard Business Review Press



pour les mentorer et les promouvoir, au lieu de choisir des femmes. C'est la raison pour laquelle les organisations les plus astucieuses ne comptent pas sur la chimie ou les relations informelles pour jumeler les individus en mentorat. Elles développent plutôt une structure qui donne délibérément aux femmes des opportunités de développement.

J.P. : Comment utilisons-nous ces informations dans le cadre d'un programme de mentorat? Devrions-nous jumeler les individus par rapport à leurs différences ou leurs similarités?

B.J. : Pour rebondir sur le phénomène de l'homophilie, nous pouvons commencer par ne pas laisser les individus se jumeler eux-mêmes et utiliser une méthode de jumelage qui encourage la diversité.

Les jumelages interculturels et avec des personnes de sexes opposés peuvent s'avérer très efficaces et révélateurs. Toutefois, il faut s'assurer de former les mentors à l'humilité culturelle, une pratique qui consiste à approcher les individus différents de soi avec curiosité et dans une optique d'apprentissage.

De plus, les études démontrent que lorsqu'une femme a un mentor masculin, elle obtient en moyenne un meilleur salaire et davantage de promotions qu'avec une mentore féminine. Ce n'est pas parce que les hommes sont de meilleurs mentors — pas du tout — mais simplement parce que dans plusieurs organisations et professions, les hommes ont un rang et un capital social plus élevés et donc plus de pouvoir dont ils peuvent user au profit de leur mentorée. C'est pourquoi, je ne jumèlerais pas systématiquement une femme avec une autre femme. Je chercherais plutôt à élargir le réseau de la femme en l'assignant aussi à un mentor masculin.

J.P. : Dans quelle mesure est-ce que la participation de la nouvelle génération — qui est à priori davantage exposée aux leaders féminines que les générations précédentes — nous protège de la reproduction des inégalités sexistes en milieux professionnels?

B.J. : Ma réponse est mitigée. C'est vrai que les milléniaux et les autres jeunes employés ont tendance à avoir des pratiques plus égalitaires, mais cela dépend de la culture de travail dont ils ont hérité. Une illustration frappante de ce phénomène est la Silicon Valley. Cette région est largement peuplée par de jeunes hommes du secteur des technologies et on serait porté à croire que puisqu'ils sont jeunes, ils sont plus égalitaires. Mais ces jeunes hommes entrent dans un environnement de travail ou des hommes plus vieux affichent et perpétuent des comportements et des attitudes profondément sexistes, si bien que Silicon Valley demeure un endroit terrible pour de nombreuses femmes sur le marché du travail.

Mentorat : un danger sur les milieux de travail

J.P. : En octobre 2018, vous et votre coauteur avez publié un article pour le *Harvard Business Review* qui fait référence au *wimp penalty* (la pénalité des mauviettes) : un phénomène où les hommes qui défendent l'égalité des genres en subissent le contrecoup. Leurs pairs voient ces hommes comme moins compétents. Et pas seulement leurs pairs masculins, dans certains cas, les femmes aussi voient les hommes qui défendent l'égalité des genres comme moins compétents. Quelle a été votre expérience avec ce phénomène?

> Pour militer en faveur de l'égalité des genres, les hommes ont besoin de se préparer à vivre de la résistance de la part de leurs pairs. Ils doivent se préparer à expliquer pourquoi le sexisme est inacceptable et ils doivent faire preuve de constance.

B.J. : C'est décourageant, n'est-ce pas? Je constate ce phénomène le plus souvent lorsque les hommes affichent leur position d'allié; lorsqu'ils agissent comme des perturbateurs et des défenseurs en public. Par exemple, quand un homme fait un commentaire sexiste dans une réunion, si un allié masculin s'y objecte publiquement, il a plus de chances de subir de la résistance de la part des autres que s'il s'y objecte en privé. Ce que j'en pense, c'est que les hommes

ont besoin de se préparer. Les hommes ont besoin de dire pourquoi le sexisme n'est pas acceptable en leur présence et ils doivent faire preuve de constance. J'ai observé que les hommes solides dans leurs convictions subissent bien moins de résistance que les autres. Avoir un réseau social bien développé et formé de collègues masculins qui partagent leur point de vue sur la question antisexiste est aussi un grand atout. Faire partie d'une communauté avec plusieurs voix variées renforce les prises de position des uns et des autres.

Le syndrome de l'imposteur

J.P. : Lors d'une conférence en ligne en mars 2021, vous avez mentionné qu'une des choses les plus importantes qu'un·e mentor·e peut faire est de combattre le syndrome de l'imposteur. Le syndrome de l'imposteur est particulièrement commun chez les femmes quand elles sont en minorité. Vos suggestions aux mentor·e·s étaient de valider leur mentorée, de partager avec elle leur expérience sur le syndrome de l'imposteur et d'éviter de contribuer au phénomène en s'assurant de ne pas prendre le mérite de ses accomplissements. Est-ce toujours ce que vous conseillez? Avez-vous élaboré de nouvelles ou de meilleures stratégies depuis?

> Les milieux de travail qui baignent dans une culture qui n'est pas inclusive ont tendance à faire sentir les personnes provenant de groupes sociaux sous-représentés comme des imposteurs. Aussi le terme « syndrome de l'imposteur » suggère qu'une réaction normale est pathologique.

B.J. : C'est toujours mon conseil, et j'ajouterais deux choses. Je commencerais par ne pas utiliser le terme « syndrome de l'imposteur » puisqu'il suggère qu'une réaction normale est pathologique. À la place, j'utiliserais le terme « sentiment d'imposteur ». J'essayerais aussi de faire comprendre à ma mentorée comment l'environnement de travail peut contribuer à la faire sentir comme une imposteure.

J.P. : Vous l'aideriez ainsi à voir la nature systémique du problème. En d'autres mots, si elle se retrouve dans un environnement de travail qui lui envoie le signal qu'elle n'est pas à la hauteur et qu'elle n'est pas à sa place, alors se sentir insuffisante — se sentir comme une imposteure — est une réaction normale et non pas un syndrome.

B.J. : Précisément. Je déploierais de grands efforts pour m'assurer qu'elle comprend qu'elle a sa place au sein de sa vocation et qu'elle n'a pas été engagée par erreur.

Les alliés masculins

J.P. : Aux États-Unis, nous voyons le nombre de groupes d'alliés masculins monter. Pouvez-vous expliquer qui sont ces groupes, qu'est-ce qu'ils accomplissent au quotidien et comment ils fonctionnent?

B.J. : J'ai été ravi d'observer ce phénomène : des groupes d'hommes alliés qui démontrent un réel engagement aux pratiques équitables, et ce par leurs comportements quotidiens autant que dans leurs relations. Ces groupes se rencontrent pour discuter de comment se comporter avec intégrité en milieu de travail, et ils s'affilient avec des femmes de leur organisation pour voir comment ils peuvent travailler ensemble pour favoriser les conditions d'inclusion dans leur environnement de travail.

J'adore ce phénomène pour deux raisons. D'abord, la prise de position des hommes libère les femmes du fardeau d'avoir à les éduquer sur le sexisme. Les groupes d'alliés masculins sont une opportunité pour les hommes de s'éduquer entre eux. En deuxième lieu, une étude démontre qu'à moins que les hommes se joignent aux luttes pour l'égalité des sexes, nous n'atteindrons pas l'équité salariale avant 200 ans. Les groupes masculins alliés constituent une manière concrète pour les hommes de partager leur pouvoir, d'abord en apprenant comment le faire et ensuite en se tenant eux-mêmes responsables d'agir en ce sens.

Les risques du mentorat

J.P. : Certains individus sont réticents à l'idée de mentorer une personne qui appartient à un groupe social vulnérable parce qu'ils ont peur de manquer de sensibilité, d'émettre involontairement un propos déplacé ou de faire un faux pas. Qu'arrive-t-il si le ou la mentor·e dit quelque chose de sexiste, raciste ou discriminatoire sans le vouloir?

B.J. : Ce sont des choses qui arrivent constamment à chacun d'entre nous. Nos intentions sont bonnes, mais parfois nous nous méprenons. D'abord, les mentors peuvent se préparer en s'entourant de personnes de confiance qui se portent volontaires pour offrir des critiques constructives s'ils font une erreur. De cette manière, quand les mentors émettent un propos ignorant, ils sont corrigés rapidement et ont l'opportunité de s'améliorer. Ensuite, les mentors devraient réagir avec le bon état d'esprit. Ils ne devraient pas être sur la défensive. Ils doivent être prêts à dire : « Merci, je vais y réfléchir, puis-je te revenir là-dessus prochainement? »

J.P. : On dit souvent aux mentorées qu'elles doivent être prêtes à prendre des risques. On les encourage à s'établir un filet de sécurité, mais aussi d'être ouvertes à tenter de nouvelles choses. Je trouve donc merveilleux que vous conseilliez aussi aux mentors de prendre des risques. Ils feront possiblement des erreurs, mais leur engagement dans ces sujets difficiles est précieux.

B.J. : J'adore comment vous englobez ce sujet. Eh oui, l'une de nos pratiques les plus pertinentes pour les hommes qui mentorent les femmes ou les femmes racisées est de demander la permission avant de poser des questions portant sur un sujet sensible, permettant ainsi à la mentorée de décider de ce qu'elle désire partager ou non. Un mentor peut, par exemple, demander : « Quelle partie de ton expérience culturelle est la plus significative pour toi? » ou, « Quel aspect de ton identité voudrais-tu que moi, en tant que mentor, je comprenne? »

Mentors versus parrains/marraines

J.P. : Vous, et d'autres, avez dit que bien que le mentorat soit pertinent, il n'est pas suffisant. Les hommes doivent aussi promouvoir les femmes. Est-ce toujours votre avis?

B.J. : À cent pour cent! Pour différentes raisons, les hommes s'avèrent souvent frileux quand il s'agit de promouvoir haut et fort une femme. Or, la promotion tiède et faible des femmes est une des raisons pour lesquelles il est si difficile de les voir être promues à des postes de leadership importants. Voici un test décisif : parlez-vous d'elle lorsqu'elle n'est pas dans la pièce? Vous devriez informer les gestionnaires plus influents de ses derniers accomplissements et chanter ses louanges. Si vous ne faites pas ça, vous lui causez un tort immense et nous perdons l'opportunité de promouvoir une femme talentueuse.

> Le mentorat tiède est une des raisons pour lesquelles il est difficile de voir davantage de femmes promues à des postes de leadership importants. Les hommes doivent promouvoir les femmes — haut et fort.

J.P. : Donc vous pensez que les mentor·e·s peuvent également être des parrains/des marraines — ce qu'on nomme « sponsors » en anglais? Les deux rôles n'ont pas à être assignés à différentes personnes?

B.J. : Je ne trouve pas qu'on devrait séparer ces rôles parce que dans une relation de mentorat idéale, il y a de bonnes chances que le ou la mentor·e apprenne à connaître sa mentorée et si elle est talentueuse, pourquoi le mentor ne le dirait-il pas aux autres? Je souhaiterais que les mentor·e·s se portent volontaire pour recommander leur mentorées et les promouvoir.

Conclusion

J.P. : J'aimerais terminer cette discussion en revenant à notre point de départ. Tout comme Athéna est un personnage de la mythologie grecque, le terme « mentor » est considéré comme originaire d'un personnage de l'Odyssée, un homme appelé Mentor qu'Ulysse avait chargé d'être le tuteur de son fils en son absence. Mentor s'avère être plus nuisible qu'autre chose : il laisse les prétendants endommager le palais d'Ulysse et harceler sa femme. Inversement, Athéna permet à Ulysse de mener ses propres batailles, mais elle le conseille, le guide, et lui redonne courage lorsqu'il en a besoin. Elle agit similairement avec Télémaque, le fils d'Ulysse : elle lui fait des critiques constructives et honnêtes, elle lui donne les outils et les armes pour se défendre mais elle ne le prend pas en charge. En d'autres mots, Athéna est une bonne mentore pour le fils comme pour le père.

L'Odyssée a été écrit il y a presque trois mille ans. En quoi cette partie de l'histoire vous parle-t-elle aujourd'hui?

B.J. : Ma première pensée est que l'on a besoin d'être prudent avec le langage. Par exemple, plusieurs programmes de mentorat utilisent le mot « protégée », pour désigner une mentorée. Historiquement, le mot « protégé » était associé à la possession, particulièrement celle des femmes. C'est pourquoi plusieurs personnes, y compris moi-même, préférons utiliser le mot « mentorée » plutôt que « protégée ». Il faut être tout aussi consciencieux lorsqu'on parle de nos mentor·e·s, d'où le choix de rendre hommage à Athéna dans le titre de mon livre.

Ma deuxième réflexion est que les meilleures relations de mentorat incarnent autant les archétypes féminins que masculins. Ce qu'on associe traditionnellement à la féminité — par exemple, la bienveillance dans la démarche d'orientation — et ce qu'on associe traditionnellement à la masculinité — par exemple, lancer et relever des défis — sont des éléments clés en mentorat. Nous ne pouvons pas avoir un mentorat efficace sans la présence d'éléments dits féminins et masculins. Athéna incarne les deux côtés simultanément, et nous pouvons tenter d'en faire autant.

À PROPOS DE L'INVITÉ

W. Brad Johnson, Ph.D., est professeur de psychologie à la faculté de leadership, d'éthique et de droit de l'Académie navale des États-Unis et professeur associé à l'École supérieure d'éducation de l'Université Johns Hopkins qui lui a remis le Prix d'excellence en enseignement. Il est psychologue clinicien et auteur de plus de 100 articles de revues et chapitres de livres, dont plusieurs sur le thème du mentorat. Il a écrit 13 livres au total. Il est Fellow de l'American Psychological Association.

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 et elle conseille de nombreuses entreprises québécoises sur l'implantation et l'évaluation de leur programme. Elle forme des mentors.e.s et mentoré.e.s d'horizons divers.

Forte d'une carrière internationale l'ayant menée à étudier et travailler sur quatre continents, M^me^ 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.

Le mentorat en entreprise dans le contexte de la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) en formation professionnelle au Québec

Guylaine Magny, B.A.A., conseillère en reconnaissance des acquis et des compétences CERAC du centre de services scolaire Harricana — www.ceracfp.ca

Edith Dubé, conseillère en reconnaissance des acquis et des compétences CERAC du centre de services scolaire du Fleuve-et-des-Lacs

Introduction

Le marché du travail est en pleine mutation et les entreprises vivent actuellement une pénurie exceptionnelle de ressources humaines. Les défis sont immenses pour les employeurs qui doivent développer des nouveaux moyens d'embauche et de rétention de leurs employés afin de maintenir leurs activités.

Dans ce contexte, la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) en formation professionnelle peut être avantageusement considérée, et constitue même selon un récent article du Conseil du Patronat du Québec, l'une des solutions à la pénurie de main-d'œuvre [1].

La RAC est un service offert par les centres de services scolaires, par le biais de leurs centres de formation professionnelle, qui permet aux individus ayant développé des compétences, mais sans diplôme en lien avec un programme d'études, de les faire reconnaître à l'intérieur d'une démarche officielle, les amenant à un diplôme officiellement reconnu au Québec.

L'une des étapes de la démarche de RAC est le soutien et l'accompagnement des candidats pour l'acquisition de compétences, en mettant à leur disposition un ensemble de moyens qui favoriseront leur réussite, dont le mentorat.

Dans le présent document, nous définirons brièvement le mentorat et le situerons dans les étapes de la démarche de reconnaissance des acquis. Ensuite, nous établirons les lignes de communication entre le centre de services scolaire et l'entreprise, lorsqu'une activité de mentorat est mise en place entre la personne candidate en RAC et l'entreprise où se déroule l'acquisition de compétences.

Définition du mentorat

On peut définir le **mentorat** comme une aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, apportée par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (la « mentorée ») en fonction d'objectifs liés à son développement professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné.

Cela donne lieu à une relation de **soutien**, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, offre son **expertise** dans le but de favoriser le **développement** d'une autre personne qui a des compétences ou des connaissances à acquérir.

Ce sont là des valeurs qui reflètent très étroitement celles véhiculées par la RAC et ses intervenants.

Rapprochement de la démarche RAC et du mentorat

Il convient de présenter à quel moment de la démarche de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) le mentorat pourra s'intégrer.

La RAC s'adresse d'abord à toute personne détenant des acquis et de l'expérience pertinente, qu'elle souhaite faire reconnaître en vue de l'acquisition d'un diplôme ou d'une attestation d'études professionnelles.

[1] Blackburn, Karl, Président et chef de la direction du CPQ, *10 solutions à la pénurie de main-d'œuvre au Québec,* [en ligne], publié le 12 juillet 2021.

Tableau 1. Étapes de la démarche de RAC

La démarche de RAC

Une démarche de RAC est composée de plusieurs étapes présentées dans le schéma ci-contre. Sans reprendre chacune d'entre elles, on peut expliquer ici que **l'entrevue de validation** sert à déterminer les éléments du programme qui sont maîtrisés totalement ou partiellement par la personne candidate. Dans ce dernier cas, le spécialiste de contenu pourra lui recommander de recevoir de la formation qui permettra d'atteindre la réussite de la compétence.

Le spécialiste peut recommander un ou plusieurs moyens pour acquérir les compétences manquantes, qui sont nombreux et flexibles en RAC :

- Pratique en atelier;
- Formation de petits groupes;
- Intégration en centre de formation;
- Cours privés;
- Apprentissage en ligne;
- **Mentorat en entreprise.**

Le mentorat est un mode d'acquisition hautement pertinent lorsque :

- La personne candidate travaille déjà dans une entreprise;
- La personne candidate détient de l'expérience sans toutefois détenir de diplôme;
- La direction de l'entreprise a une attitude d'ouverture envers la formation et l'acquisition de compétences pour ses employés;
- Il y a une possibilité d'engager ou de libérer un employé pour assister la personne candidate (qui devient la « mentorée »).

Les acteurs du mentorat et de la RAC

Les acteurs sont multiples dans un contexte d'acquisition de compétences où l'on préconise le mentorat en entreprise. En contexte de RAC, la personne candidate est au cœur de la démarche. Il est donc essentiel d'instaurer une collaboration étroite entre le Centre de services scolaire et l'entreprise. Le schéma ci-dessous identifie les intervenants et leur rôle, leurs interactions et comment leurs actions convergent entièrement vers la personne candidate.

La personne candidate est inscrite au service de RAC d'un centre de services scolaire. Elle est jumelée à un mentor en entreprise qui l'aidera à acquérir des compétences ciblées par le spécialiste de contenu.

La personne conseillère en RAC s'assure du maintien de l'intégrité des principes de RAC en regard des exigences du ministère de l'Éducation, et assure le lien administratif avec le centre de services scolaire (ou le centre de formation professionnelle).

Le spécialiste de contenu guide le mentor dans sa maîtrise des éléments de compétence qui ont été identifiés dans le plan d'action (ou le plan d'acquisition de compétences), et s'assure que l'apprentissage en cours respecte le programme d'études.

Le spécialiste devient en quelque sorte le « tuteur » du mentor en matière de RAC. Il doit s'assurer que le mentor comprend bien les principes de la RAC et veille à obtenir régulièrement de la rétroaction sur les activités de formation et d'accompagnement dispensées dans l'entreprise.

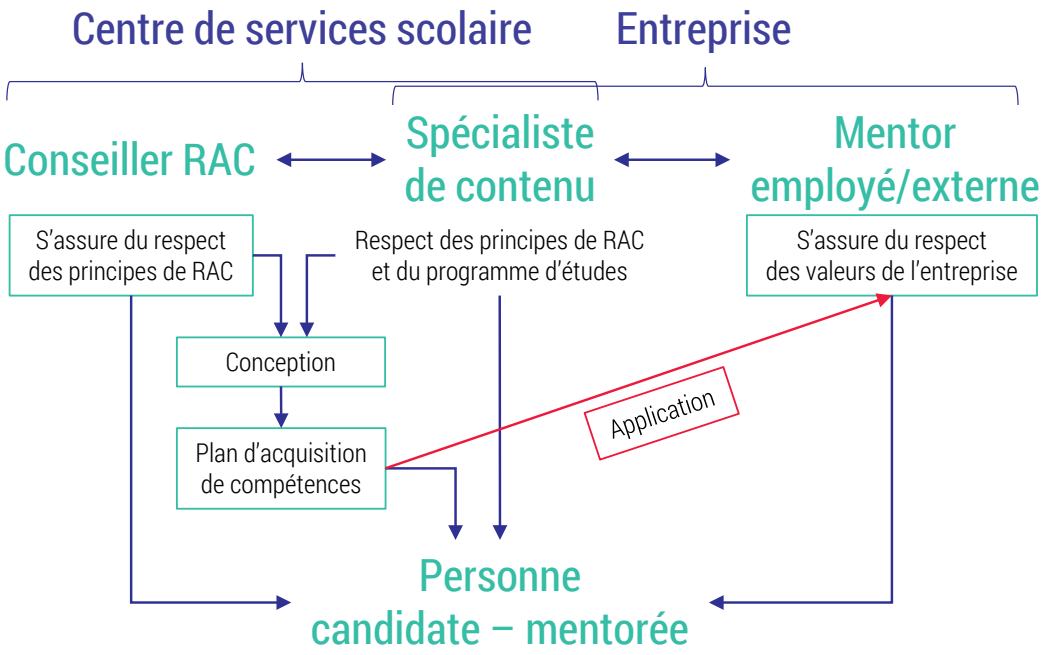


Schéma – Interrelations entre les acteurs du mentorat en contexte de RAC

Il est important de préciser que c'est le spécialiste de contenu qui fera l'évaluation de la compétence aux fins de sanction.

Le mentor est la personne accompagnatrice désignée par l'entreprise pour assister le candidat RAC dans son apprentissage, et peut être :

- Un employé sénior de l'entreprise (ou de l'extérieur de l'entreprise) qui agit en tant que guide ou conseiller et qui s'assure que les valeurs de l'entreprise sont bien respectées;
- Une personne interne à l'entreprise, qui enseigne les tâches, et soutient l'employé;
- Un dirigeant ou le patron lui-même (dans le cas de plus petites entreprises).

Il s'assurera auprès du spécialiste de contenu de bien comprendre les éléments de compétences que le candidat doit acquérir dans le temps imparti. Il doit instaurer un climat de confiance avec le candidat et signaler tout problème qui pourrait survenir en cours d'apprentissage.

Plan d'acquisition de compétences : importance du partage entre les différents acteurs

Si les éléments de compétences sont bien ciblés dans le plan d'acquisition, le mentorat en milieu de travail bonifiera substantiellement les apprentissages réalisés en autodidaxie à l'aide des guides d'apprentissage s'il y a lieu.

Le bloc d'heures alloué au mentor devrait être connu de la personne candidate avant le début de l'accompagnement et l'horaire établi en tenant compte du contenu et du rythme des apprentissages à réaliser.

Toute l'information sur le contenu et le déroulement des activités de mentorat doit être consignée dans le plan d'acquisition de compétences, et être disponible à l'ensemble des intervenants, tout au long du partenariat entre le milieu scolaire et l'entreprise.

Conclusion

Les stratégies que nous avons vues placent la personne candidate au centre de la démarche, dans le respect des principes de RAC, d'éthique et d'andragogie.

Le mentorat est une solution applicable dans la mesure où il existe une ouverture et une disponibilité de toutes les parties.

La communication et les relations entre tous les intervenants, tant du milieu scolaire que de l'entreprise, sont d'une grande importance puisqu'elles garantissent l'intégrité des apprentissages et la circulation d'information de façon uniforme et concertée.

En conclusion, le mentorat constitue un accompagnement « gagnant-gagnant » et nécessite un engagement de chaque intervenant du milieu scolaire et de l'entreprise, afin de favoriser les meilleures chances de réussite de la personne candidate dans sa démarche de RAC.

Bibliographie

Banque de développement du Canada. *Trouver un mentor : 7 qualités à privilégier* [en ligne] https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/comment-trouver-mentor-astuces-jeunes-entrepreneurs (Site consulté le 23 février 2021).

Clément Bernier. Modèle d'organisation des services en RAC, Partenariat avec l'entreprise privée, document préparé pour le CERAC du centre de services scolaire du Fleuve-et-des-lacs, 2017.

CERAC du Centre de services scolaire de la Beauce-Etchemin. *Les bonnes pratiques de la RAC en entreprise.* [En ligne], https://www.ceracfp.ca/fr/privee/SCHEMA_RAC_ENTREPRISE, 2021.

CERAC du Centre de services scolaire Harricana. *Stratégie d'accompagnement stratégique de la personne candidate.* [En ligne], https://www.ceracfp.ca/DocumentHandler.aspx?ModuleName=DOCUMENTS&ID=247&Language=fr, 2019.

Clément Bernier. *Modèle d'organisation des services en RAC, Partenariat avec l'entreprise privée,* document préparé pour le CERAC du centre de services scolaire du Fleuve-et-des-lacs, 2017.

GoMentor.ca. *Ce qu'un mentor peut vous apporter,* [en ligne], http://www.gomentor.ca/ce-quun-mentor-peut-vous-apporter/ (site consulté en mars 2021).

Initiative intrapreneuriale. *Comment demander à un mentor de vous parrainer?* [en ligne] Comment demander à un mentor de vous parrainer? — Initiative Intrapreneuriale (www.intrapreneuriat.org). (Site consulté en février 2021).

Mentorat Québec. *Mentorat, Définition et origine.* [en ligne] Définition et origine — Mentorat Québec (www.mentoratquebec.org), (site consulté en mars 2021).

Mentorat Québec. Les formes d'accompagnement [en ligne], Les formes d'accompagnement — Mentorat Québec (www.mentoratquebec.org), (site consulté en mars 2021).

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. *Mentorat — CRHA : Qu'est-ce que le mentorat,* [en ligne] https://ordrecrha.org/services/mentorat-CRHA/mentorat-CRHA. (Site consulté le 15 février 2021).

Fanny Bourel. Le mentorat en huit questions. 7 janvier 2014. [en ligne] https://journalmetro.com/entrepreneuriat/formation-et-emplois/427510/le-mentorat-en-huit-questions (site consulté en février 2021).

Université de Sherbrooke. *Programme de mentorat (MBA),* [en ligne], 2021 https://www.usherbrooke.ca/ecole-gestion/maitrise-administration-affaires/programme-mentorat/.

À PROPOS DE LA COAUTRICE

Guylaine Magny, B.A.A., est conseillère en reconnaissance des acquis et des compétences au centre de services scolaire Harricana à Amos (www.ceracfp.ca). Détentrice d'un baccalauréat en administration des affaires avec une spécialité en informatique des systèmes, Guylaine Magny a été pendant près de 20 ans propriétaire de sa propre entreprise de formation et de coaching en employabilité. À partir de 2007, elle a travaillé comme professionnelle au Centre de services scolaire Harricana, d'abord au Service aux entreprises, puis, depuis 2011, en reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) en formation professionnelle. Elle est active dans le regroupement des Centres d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences (CERAC) depuis leur désignation en 2014 par le ministère de l'Éducation du Québec.

À PROPOS DE LA COAUTRICE

Edith Dubé est conseillère en reconnaissance des acquis et des compétences au Centre de services scolaire du Fleuve-et-des-Lacs, à Témiscouata-sur-le-Lac. Ayant complété des études universitaires en pédagogie, en psychologie et en andragogie, Edith Dubé a été intervenante psychosociale en entreprise d'insertion socioprofessionnelle et enseignante en formation professionnelle. Depuis 2019, elle est conseillère en reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) en formation professionnelle au centre de services scolaire du Fleuve-et-des-Lacs où elle effectue également des mandats pour le Centre d'expertise en reconnaissance des acquis et des compétences.

Le mentorat informel : comment choisir son mentor?

Dix balises pour guider sa démarche

Yvon Chouinard CRHA, et Bruno Rousseau

Ezra Bridger : Quelle voie est la bonne voie?

Yoda : C'est la mauvaise question.

Ezra: Désolé, je ne comprends pas. Pour être honnête, je ne sais même pas ce que je fais ici.

Yoda (en riant) : Voilà une meilleure question.

Ezra: Kanan a dit que je devrais subir un test, mais il n'a jamais dit à quel propos ni pourquoi.

Yoda : Et ton maître devrait tout te dire n'est-ce pas? Ta voie, c'est à toi de décider.

(10e épisode *Path of the Jedi* de la première saison de la série animée *Star Wars Rebels* pour la télévision)

Introduction

Cet échange entre le Jedi Ezra Bridger et son guide Yoda est typique de ce que nous cherchons à obtenir en mentorat. Si on ne peut voir assez clairement où nous allons, il est normal de demander sa route à quelqu'un qui est déjà passé par là. Cette personne peut être un mentor. Toutefois, comme le rappelle Yoda, un mentor n'a pas pour rôle de décider pour nous et de choisir la voie à suivre.

Avoir la chance de côtoyer le bon mentor peut influer positivement notre trajectoire dans la vie. Les repères qu'un mentor est susceptible de poser sur notre route personnelle ou professionnelle peuvent faciliter grandement notre cheminement.

Mentorat formel ou mentorat informel?

S'il existe un programme de mentorat formel dans votre secteur d'activité ou dans votre organisation, vous aurez peut-être le privilège de vous faire accompagner par un mentor grâce aux mécanismes de jumelage qui auront été mis en place. Si cette option n'existe pas, vous devrez alors envisager d'entreprendre une démarche personnelle afin de trouver vous-même un mentor. Cette démarche, non encadrée par un programme officiel, se caractérise par sa relation dite informelle.

Cette relation de mentorat informel s'établit naturellement. En général, c'est la personne mentorée qui entreprend les premiers pas auprès d'un mentor potentiel. La relation peut se dérouler sur une période très variable, de quelques mois à des années, voire toute une vie. Les rencontres peuvent avoir lieu régulièrement ou de manière sporadique selon les besoins du mentoré et la disponibilité du mentor.

Par où commencer?

Trouver le mentor idéal qui vous permettra d'atteindre tous vos objectifs peut être chose difficile. Prenez le temps de bien vous préparer, il est possible que vous trouviez la perle rare qui sera en mesure de vous aider à ce moment décisif de votre carrière ou de votre vie.

En général, un mentor peut entrer dans votre vie de trois manières :

- Pour une raison :

  C'est la personne qui vous aide à des moments charnières de votre vie (exemples : un professeur, un coach sportif, un ami, un parent, un collègue, etc.);

- Pour une saison :

  C'est la personne (un mentor formel ou informel), qui peut vous accompagner un certain temps (quelques mois à une année ou plus) pour vous guider dans une transition ou soutenir votre développement personnel — ou votre développement professionnel;

- Pour la vie :

  C'est le mentor sur lequel vous pourrez compter toute votre vie et qui sera toujours présent lorsque vous aurez besoin d'une oreille attentive. Cependant, l'impact et l'enrichissement apportés ne sont pas forcément proportionnels au temps passé avec le mentor. Il est des relations de courte durée, mais qui marqueront votre existence à tout jamais.

C'est donc avec ce genre de perspective qu'il faut imaginer le mentor que vous souhaitez trouver et dans quel environnement il est susceptible de se trouver.

Un mentor dans votre organisation

Il est logique de regarder d'abord dans son entourage professionnel immédiat. Même si votre organisation ne propose pas un programme de mentorat, il est souvent possible d'y dénicher en son sein le mentor que vous recherchez.

Cette approche non structurée de mentorat est d'ailleurs encouragée par certaines organisations qui ne veulent pas nécessairement investir dans un programme formel. La démarche n'est pas très différente de celle de trouver un mentor à l'externe sauf qu'à l'interne, vous pouvez tirer parti de votre réseau ou des partenaires en ressources humaines qui pourraient vous guider vers les bonnes personnes.

Votre superviseur pourrait-il être votre mentor?

Des gens ont parfois le réflexe de se diriger vers leur supérieur immédiat pour espérer développer une relation mentorale. Fortes de leur réussite, certaines personnes pourront effectivement faire référence à certains patrons qu'elles auront perçus, à une certaine époque, comme des modèles ou de véritables mentors. Mais de tels patrons modèles sont plutôt rares et leur impact résulte généralement d'une proximité qui s'étale sur une longue période.

Notons également que se tourner vers son patron immédiat n'est pas conseillé, car il peut exister des conflits inhérents entre son rôle de superviseur et la création d'une relation mentorale volontaire, ouverte et confidentielle. En effet, le superviseur est essentiellement préoccupé par la performance de son employé qu'il est d'ailleurs tenu d'évaluer. Bien sûr, il peut le coacher pour améliorer ses habiletés, mais il pourrait s'avérer risqué pour le mentoré de dévoiler ses faiblesses, ses aspirations ou ses lacunes à son supérieur.

Rappelons enfin que le mentor n'a ni le désir ni la responsabilité d'évaluer la performance professionnelle du mentoré. Ce dernier pourra donc se confier et dévoiler ses lacunes sans peur d'être jugé.

Passer à l'action pour se trouver un mentor

Experts et praticiens en mentorat s'entendent sur différentes étapes à suivre pour trouver un mentor. Avant toute chose, la personne doit être prête à investir le temps et les efforts nécessaires dans cette quête. Elle se montrera également très flexible puisqu'il est impossible, a priori, de déterminer la durée de la relation. Parfois, il est préférable de viser une relation à court terme, pour un projet spécifique par exemple. C'est une voie plus facile, une implication limitée dans une relation qui pourrait se poursuivre par la suite.

Mais voyons d'abord les étapes et les balises qui pourraient faciliter la connexion à un mentor et surtout, le bon mentor.

1. Bien comprendre le rôle d'un mentor

Il est important de savoir qu'un mentor n'est pas un consultant qui a réponse à tout. Le mentor est un guide qui vous aide à réfléchir et à concevoir des scénarios plausibles pour votre vie personnelle ou professionnelle, mais c'est vous qui, ultimement, déciderez de la voie que vous suivrez.

Une fois la relation établie, il faut cependant être disposé à s'ouvrir, à partager une bonne partie de qui vous êtes et de ce que vous désirez accomplir. Dès lors, le mentor pourra vous accompagner en toute connaissance de cause.

2. Définir ses objectifs et ses attentes

De plus, un mentor ne pourra vraiment vous aider que dans la mesure où vous aurez défini vos attentes. En fait, le type de mentorat que vous obtiendrez dépendra largement de ce que vous souhaitez en tirer. C'est donc à vous de définir vos objectifs le plus clairement possible. N'hésitez pas à les mettre par écrit.

Une fois que vous aurez déterminé les raisons pour lesquelles vous désirez avoir un mentor, il vous sera alors plus facile d'identifier celle ou celui qui pourrait le mieux vous accompagner dans votre projet.

3. Dresser une liste de mentors potentiels

Tout le monde rêve d'avoir un mentor célèbre ou une personnalité connue, mais c'est rarement la voie à suivre. Il est déconseillé de rechercher un mentor uniquement pour sa popularité ou pour le poste prestigieux qu'il occupe. Ce n'est pas impossible, mais bien des mentorés ont été déçus de leur expérience à cet égard. Tout ce qui brille n'est pas or, comme on le dit parfois.

Généralement, le bon mentor ne se trouve pas très loin, voire dans votre entourage. Sans le savoir, vous avez peut-être dans votre environnement immédiat (famille, amis, travail, loisirs) une personne expérimentée possédant les qualités et l'expérience du mentor que vous recherchez.

Bien sûr, vous souhaiterez trouver une personne qui possède certaines qualités ou caractéristiques que l'on associe habituellement aux bons mentors, soit une bonne écoute, un esprit ouvert, de l'empathie, la disponibilité, la générosité et la capacité de donner de la rétroaction. Comme le mentor parfait n'existe pas, il faut donc parfois faire des compromis entre l'expérience recherchée et les qualités relationnelles du mentor.

Si vous n'arrivez pas à identifier un mentor dans votre monde rapproché, il faudra alors élargir le cercle de vos recherches. Il est assez rare que le mentor potentiel se terre chez lui sans jamais sortir. Participer à des événements ou à des conférences en rapport avec vos champs d'intérêts actuels ou futurs est un bon moyen de repérer des mentors potentiels, des personnes avec qui vous pourriez dès lors prendre rendez-vous ou au moins envisager une communication.

Il est naturel de vouloir s'associer avec un mentor qui nous ressemble et auquel on peut s'identifier par rapport à son profil ou son parcours, mais nous pourrions souvent apprendre davantage d'un mentor plus éloigné de nous, car il pourrait, en raison de ses différences, nous ouvrir des perspectives jamais envisagées jusqu'à lors.

Une alternative possible : le mentorat virtuel

Une autre solution dont l'efficacité a été confirmée est d'envisager une relation mentorale complètement virtuelle. La pandémie de la COVID-19 a permis de démontrer que les relations mentorales virtuelles peuvent remplacer adéquatement les rencontres en personne. Cette option peut s'avérer une solution intéressante s'il est impossible de trouver un mentor dans votre région, dans votre domaine ou parlant votre langue.

Ajoutons que les réseaux sociaux comme LinkedIn peuvent s'avérer très utiles pour recruter un mentor potentiel. Vous pouvez aussi consulter le répertoire des membres de votre association professionnelle, le cas échéant.

4. Initier la communication avec le mentor potentiel

Lorsque nous voulons qu'une personne devienne notre mentor, il est important de choisir le moment approprié et la bonne manière pour entrer en contact avec elle.

Privilégiez l'approche indirecte

« Accepteriez-vous de devenir mon mentor? » Tous les experts vous déconseilleront de poser cette question. Cela peut sembler étrange car c'est ce que vous souhaitez après tout. Une telle approche peut être perçue comme trop directe ou inconvenante et la probabilité de vous faire dire « non » dès le départ est très probante. En effet, le mentor potentiel peut concevoir d'emblée cette activité comme une tâche ou une responsabilité additionnelle qui viendrait alourdir un agenda déjà très chargé, d'autant plus qu'il ne vous connaît sans doute pas.

Il n'est pas non plus question de formuler dès le départ une demande précise d'aide par rapport à votre situation. Voici comment vous pourriez formuler votre courriel et, bien sûr, il ne s'agit que d'une suggestion :

> *« Mon nom est X et je suis actuellement étudiant… (ou autre description de situation). Je débute dans…. J'ai toujours eu beaucoup d'admiration (de respect) pour ce que vous avez accompli dans…. J'aimerais beaucoup vous rencontrer pour mieux comprendre ce qui a contribué à votre succès. Seriez-vous prêt à m'accorder un peu de votre temps autour d'un café?*

Il est probable que votre calendrier soit bien rempli et qu'il puisse être difficile de trouver 30 minutes pour une rencontre, mais je saurai me rendre disponible au moment qui vous conviendra le mieux.

Je vous remercie de considérer ma demande et espère avoir le plaisir de vous rencontrer bientôt. »

Cependant, dans certains cas, il est possible d'y aller tout à fait directement, notamment lorsque vous connaissez déjà la personne.

Si vous connaissez assez bien le mentor potentiel que vous souhaitez approcher, vous pouvez lui envoyer un courriel qui décrit clairement le but de votre démarche. Voici des exemples de formulation que vous pourrez adapter en fonction de votre situation ou de votre inspiration :

« J'ai beaucoup apprécié et appris des conversations que nous avons eues dans le passé et j'aimerais m'inspirer de la manière dont vous avez développé votre carrière. Je suis à un point dans ma vie (ou ma carrière) où j'ai besoin d'être guidé et conseillé afin de mieux développer mes habiletés et mes compétences professionnelles.

J'espère que nous pourrons prendre un café ensemble afin de discuter de mes idées, de mes attentes et d'obtenir vos conseils le cas échéant. Aussi, je souhaiterai beaucoup que vous considériez la possibilité de devenir mon mentor.

Bien sûr, si vous acceptez, nous pourrons convenir de la fréquence des rencontres à votre convenance, sans jamais prendre plus d'une heure à la fois. Je préparerai une liste de sujets que je souhaiterais aborder lors de chacune de nos rencontres. »

Si vous n'obteniez pas une réponse immédiate à votre demande, vous pourriez faire un suivi deux ou trois semaines plus tard. Mais si vous n'aviez pas de réaction après cette relance, vous devrez présumer que la personne ne peut pas vous rencontrer, soit par manque de temps ou possiblement par manque d'intérêt. Il faut alors communiquer avec les autres mentors potentiels sur votre liste en suivant l'ordre établi.

Évidemment, si vous obtenez une réponse positive à votre première démarche, il vous faudra préparer votre rencontre initiale.

5. Tenir une première rencontre

Cette première rencontre est capitale puisqu'elle donnera l'occasion de vous découvrir réciproquement, de valider si votre choix de personne est le bon et de mesurer enfin l'intérêt de celle-ci à devenir votre mentor.

Que cette rencontre ait lieu en personne ou en mode virtuel, il vous faudra la préparer adéquatement et vous assurer qu'elle couvre certains points :

- Facilitez-lui la vie. Choisissez un endroit et un moment qui lui conviennent.
- Préparez la discussion : vos questions auront pour but de mieux connaître votre futur mentor. L'essentiel du temps de parole (environ 70 %) lui est dédié, mais vous ne manquerez pas de lui présenter votre contexte, votre vision des choses et d'exposer simplement votre objectif personnel ou professionnel.
- Assurez-vous de créer dès les premiers instants une ambiance agréable, détendue, exempte de tout empressement et de toute pression.
- Si votre impression est positive à l'issue de cette première rencontre, n'hésitez pas à en proposer une seconde : « J'ai vraiment apprécié notre conversation aujourd'hui. Serait-il possible de la poursuivre lors d'une prochaine rencontre? Disons dans un mois? »
- Que votre impression finale soit positive ou pas, ne manquez pas de remercier la personne sur-le-champ. Un courriel lui sera adressé ultérieurement pour donner suite et pour la remercier à nouveau.

6. Analyser votre première prise de contact

À l'issue de votre première rencontre, prenez le temps d'analyser ce moment passé avec votre mentor potentiel :

- Quelles sont vos impressions à chaud?
- Comment vous êtes-vous senti durant la rencontre?
- Étiez-vous à l'aise?
- Est-ce que le contact a été facile à établir?
- Comment pensez-vous aussi que le mentor se soit senti?

Tentez également d'envisager la suite des choses :

- Aimeriez-vous passer plus de temps avec lui?
- Vous a-t-il encouragé?
- Vous a-t-il déjà donné des pistes à suivre?

Si la réponse à ces questions est positive, il est alors probable que vous ayez trouvé votre mentor.

S'il advenait le cas où vous ne trouviez chez cette personne aucune ou peu des caractéristiques d'un bon mentor, comme une écoute attentive ou l'habileté à poser de bonnes questions, il est alors préférable de remercier la personne pour la rencontre et de vous orienter vers la personne suivante sur votre liste.

7. Rencontre suivante

Commencez simplement cette deuxième rencontre en vous basant sur la première. Vous pouvez envoyer par courriel quelques sujets sur lesquels vous aimeriez revenir ou aborder pour la première fois : « J'aimerais beaucoup poursuivre notre dernière conversation, laquelle m'a amené à me poser un certain nombre de questions dont j'aimerais discuter avec vous, dont… »

À la fin de cette deuxième rencontre, vous pouvez être plus explicite et indiquer votre intérêt à avoir d'autres rencontres de même nature.

8. Poursuite de la relation

Après quelques rencontres, si vous sentez avoir développé une complicité, une aisance dans vos échanges et que votre mentor potentiel semble lui aussi tirer des bénéfices de cette relation, il est alors probable qu'il acceptera d'être officiellement votre mentor.

N'oubliez pas qu'en mentorat, la qualité du moment partagé est plus importante que sa fréquence. Donc, inutile d'insister pour avoir des rencontres régulières à tout prix et surtout, évitez d'être envahissant de quelque manière que ce soit.

Gardez à l'esprit que, pour être fructueuse, une relation mentorale ne doit pas forcément être envisagée sur une longue durée. Il peut suffire de deux à trois rencontres pour atteindre les objectifs fixés. N'hésitez pas à aborder le sujet de la durée avec le mentor potentiel.

9. Investissez-vous dans la relation et démontrez votre appréciation

Pour que la relation mentorale porte ses fruits, il vous faudra vous investir sérieusement dans des actions concrètes qui exigeront un engagement réel et de probants efforts. Vos objectifs n'auront de valeur que dans la mesure où vous passerez à l'action. Votre mentor comprendra alors que le temps qu'il passe avec vous est vraiment profitable.

D'autre part, la relation mentorale ne doit pas être à sens unique. Il peut être difficile de déterminer ce que vous pouvez apporter à votre mentor, mais si vous considérez que vous n'êtes pas là uniquement pour prendre, mais que vous pouvez aussi donner, la relation n'en sera que plus riche.

Par exemple, les mentors aiment savoir ce qui aide leurs mentorés. N'hésitez pas à tenir informé votre mentor sur vos progrès, votre apprentissage et vos découvertes. Informez-le sur vos réalisations, vos prises de conscience et sur la manière dont vous progressez grâce à ses conseils. Non seulement vous motiverez ainsi votre mentor à poursuivre la relation, mais cela l'instruira sur les meilleures façons de travailler avec vous et potentiellement avec d'autres mentorés.

Rappelez-vous enfin de montrer votre reconnaissance pour son soutien et sa disponibilité, et ce, dès les premières rencontres.

10. Faire preuve de discrétion

Forcément, dans une relation mentorale, le mentor et le mentoré échangent beaucoup d'informations qui peuvent souvent être de nature privée, voire confidentielle. Une qualité essentielle d'un mentoré est de rester très discret par rapport aux échanges qu'il a avec son mentor et de ne pas en communiquer le contenu en dehors de cette relation. Par conséquent, vous respecterez cette confidentialité, autant pendant la relation qu'après celle-ci.

Conclusion

Ces quelques balises que nous venons de décrire jalonnent une approche classique pour établir une relation avec un mentor. Il n'en demeure pas moins que bien des jumelages peuvent se créer de manière inusitée, voire improbable. Il faut par conséquent relativiser les choses et s'inspirer à juste mesure de ces étapes pour entreprendre une démarche, votre démarche.

Soyez conscient que, quel que soit l'entourage, peuvent s'y dissimuler des mentors potentiels, des mentors d'une vie ou de quelques heures. C'est donc à vous d'identifier telle ou telle personne qui vous éveille, qui vous émeut ou qui vous stimule dans le but de tisser des liens avec elle, aussi éphémères soient-ils.

Formel ou informel, le mentorat est à concevoir comme une source intarissable de points de vue, d'expériences en tous genres et de connaissances rares, lesquels nous l'espérons, sauront vous inspirer et guider vos pas de la meilleure façon qui soit.

La découverte de soi n'est pas un processus susceptible d'aboutissement disait le penseur indien Jiddu Krishnamurti : « Seul compte le cheminement La connaissance de soi n'est jamais parachevée. C'est un processus qui n'a pas de fin. »

Références :

Bob Biehl. Mentoring. *Confidence in Finding a Mentor and Becoming One.* Broadman and Holman Publishers

W. Brad Johnson& David G. Smith. Real mentorship starts with company culture, not formal programs. *Harvard Business Review.* December 30, 2019.

Kathy E. Kram & Monica C. Higgins (2208) A new approach to mentoring. These days, you need more than a single person. You need a network. *The Wall Street Journal,* September 22, 2008.

Jean-Yves Ponce. *4 stratégies imbattables pour trouver votre mentor.* 13 février 2014 www.potiondevie.fr

Mathieu Vénisse. *Comment trouver un mentor?* www.penser-et-agir.fr

Alyssa F. Westring. Why you need multiple mentors. *Harvard Busines Review.* June 22, 2021

Karie Willyyerd. Engage a mentor with a short-term project. *Harvard Busines Review.* February 21, 2014.

Ange Yaba. Pourquoi avoir un mentor est indispensable pour atteindre le succès. *Femme d'influence.* 22 novembre 2016.

À PROPOS DU COAUTEUR

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

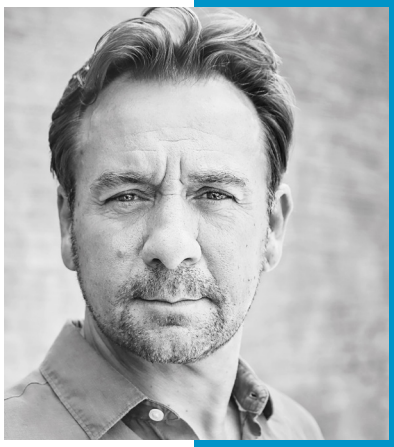
Il a écrit de nombreux articles sur le mentorat, le leadership, la gestion, le coaching, et le codéveloppement professionnel. Il est le coauteur, avec Nicole Simard, d'un ouvrage intitulé « Votre impact. Agir en leader. » dont la deuxième édition a été publiée par les Éditions Logiques en août 2020.

Il est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec et coach professionnel certifié par International Coach Federation. Il fut président d'ICF Québec de 2011 à 2013. Il fut président de Mentorat Québec (2017-2018) et est actuellement membre de son conseil d'administration.

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.

À PROPOS DU COAUTEUR

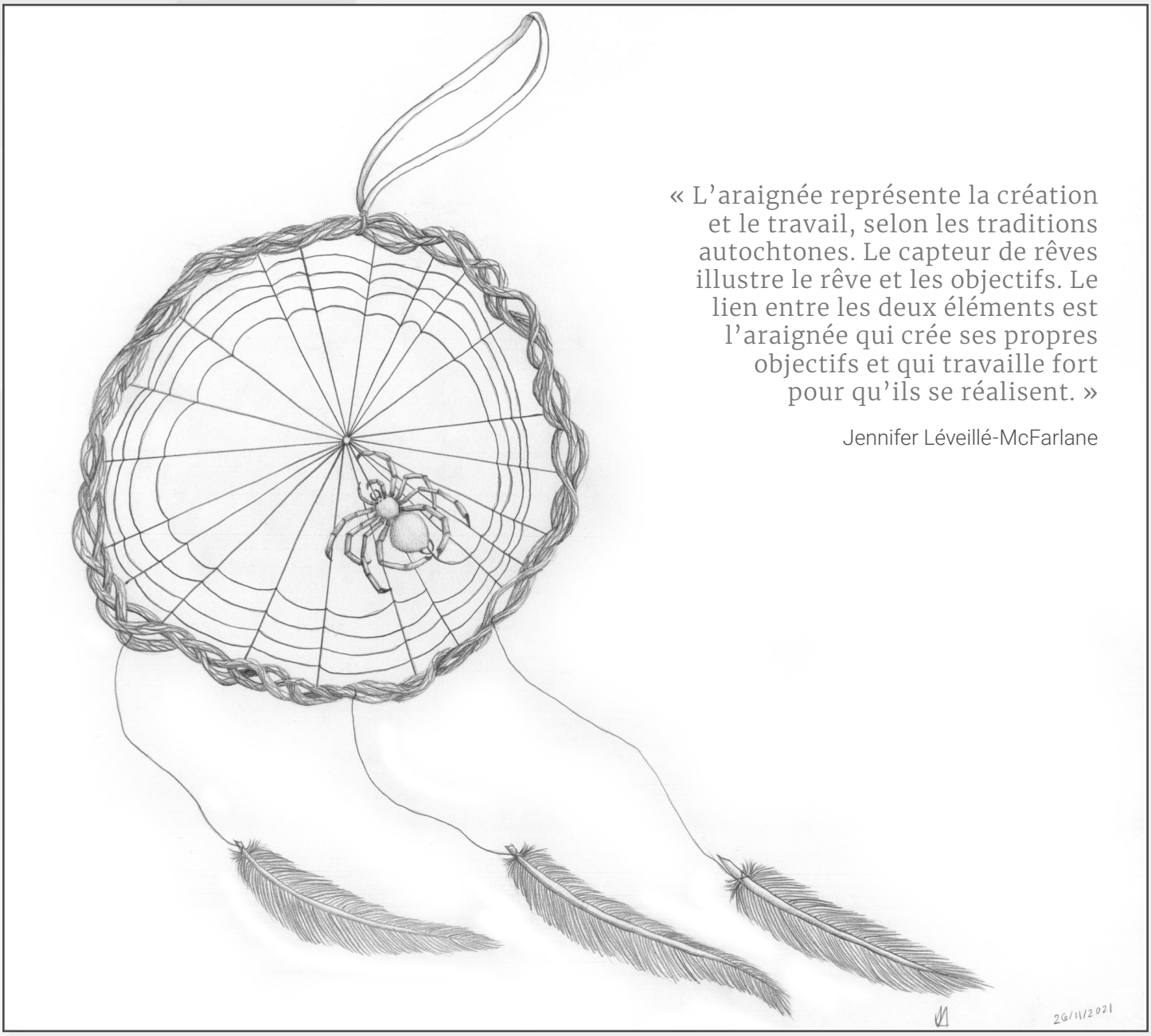
Issu d'un cursus en Sciences économiques-Droit-Gestion, **Bruno Rousseau** s'est orienté vers la gestion des connaissances dès le début des années 2000 pour fonder la compagnie Kadrant en 2003.



Bruno Rousseau se spécialise principalement sur des méthodes d'ingénierie des connaissances destinées d'une part, à identifier et à évaluer les domaines de connaissances de l'organisation et, d'autre part, à expliciter et à documenter les connaissances tacites d'experts.

Au Québec, il a notamment travaillé pour l'Institut de recherche d'Hydro-Québec, Hydro-Québec, Bombardier aéronautique et diverses petites et moyennes entreprises. Il intervient parallèlement dans le milieu universitaire et dispense des formations sur la gestion des connaissances depuis 2008 (formateur agréé par la CPMT et par l'OCRHA).

Par ailleurs, Bruno Rousseau est membre de l'Association pour la Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations (AGeCSO) et administrateur de Mentorat Québec depuis 2017 où il siège sur différents comités.



« L'araignée représente la création et le travail, selon les traditions autochtones. Le capteur de rêves illustre le rêve et les objectifs. Le lien entre les deux éléments est l'araignée qui crée ses propres objectifs et qui travaille fort pour qu'ils se réalisent. »

Jennifer Léveillé-McFarlane

Dessin au graphite sur papier à grain, 33 cm x 55 cm, novembre 2021

FAIRE VIVRE LES BONNES PRATIQUES MENTORALES

Le mentorat et la psychologie positive de la motivation et de l'autodétermination

Une conversation avec Jacques Forest, Ph. D.

Jacques Forest, psychologue organisationnel, est professeur titulaire à l'École des sciences de la gestion (ESG) à l'UQAM. Il a publié une cinquantaine d'articles scientifiques ainsi que 18 chapitres de livres en plus d'avoir réalisé de multiples interventions dans les médias et présenté des centaines de conférences et de formations en entreprise, dans près d'une quinzaine de pays. Il aborde les thèmes de la psychologie positive, de la motivation au travail, du rapport avec l'argent et de la théorie de l'autodétermination. En contexte sportif, il a notamment travaillé avec Ski acrobatique Canada et le Comité olympique canadien.

Pour bien saisir l'apport de la psychologie positive et de la théorie de l'autodétermination dans les relations mentorales, **Youni Shabah** a rencontré le Dr Jacques Forest en mode virtuel. Voici une version éditée de cette conversation.

La psychologie positive au service du mentorat

Youni Shabah (Y.S.): A priori, le mentorat est quelque chose de positif dans la vie des gens. Comment pensez-vous que la psychologie positive et la théorie de l'autodétermination peuvent améliorer les relations mentorales?

Jacques Forest (J.F.) : La psychologie positive n'est pas opposée à la psychologie négative, mais essentiellement c'est un contre-poids historique. Pendant environ 195 ans, la psychologie et la psychiatrie reposaient sur les approches qu'on appelle « par déficit ». On scrute les problèmes, les problématiques qui vont mal, et on essaie de les régler. Donc, on part du vécu négatif pour l'amener à un vécu qui est neutre. À la fin des années 90, des chercheurs se sont dit « on est très bons dans ce qui va mal, et on a le livre de ce qui va mal, le DSM-5 (Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux). Il faudrait peut-être faire le livre de ce qui va bien! » Une des approches de la psychologie positive à l'intérieur de laquelle je continue de travailler, c'est l'approche dite « des forces ».

Donc, au lieu d'être une approche par déficit où on a des faiblesses auxquelles il faut remédier, c'est une approche d'abondance qui mise sur des talents naturels que l'on cherche à exploiter et à utiliser souvent, longtemps et intensément. Si on revient à la psychologie positive, essentiellement ce que ça dit, c'est que pour aller bien, il faut simultanément que ça aille « plus bien » et « moins mal » en même temps. L'erreur que beaucoup de gens font c'est d'augmenter uniquement ce qui va bien ou diminuer seulement ce qui va mal.

Quant à la théorie de l'autodétermination, elle postule qu'il y a trois « vitamines » dont nous avons besoin tous les jours, trois besoins psychologiques qui sont innés et universels. Ce sont le besoin d'autodétermination, qu'on va aussi appeler **autonomie** ou **congruence,** donc d'être parfaitement soi-même, d'agir en conformité avec ses valeurs et de percevoir des choix à travers certaines règles et limites. Le deuxième besoin est celui de **compétence,** de se sentir efficace, efficient, de pouvoir surmonter les défis efficacement ou démontrer ses talents. Et finalement, il y le besoin d'**affiliation sociale,** l'appartenance, l'affiliation interpersonnelle. Les trois besoins sont aussi importants les uns que les autres, et plus ils sont satisfaits, plus ça augmente le plaisir, le sens et le fonctionnement optimal.

Dans une relation de mentorat, le mentor devrait amener la personne mentorée à découvrir qui elle est quand elle est à son meilleur et dans quoi elle est efficace. Je vois une complémentarité naturelle entre le mentorat et l'autodétermination ainsi que la psychologie positive. Dans l'accompagnement que j'ai fait, soit avec des athlètes ou des gestionnaires, j'utilise tout le temps la psychologie positive et les forces comme base de la pyramide pour montrer les tendances de la personne. Une force c'est quelque chose de naturel, d'authentique et énergisant, et quand on l'utilise, le fonctionnement optimal est au rendez-vous.

Les buts ne sont pas tous égaux

Y.S. Au début d'une relation mentorale, on fixe généralement certains objectifs, certains buts que la personne mentorée souhaite atteindre. Est-ce qu'il y a des moyens que la psychologie positive et la théorie de l'autodétermination peuvent nous proposer pour les atteindre plus facilement, ou plus rapidement?

J.F. Les buts permettent de concentrer l'attention et de soutenir les efforts jusqu'à leur atteinte, mais ce ne sont pas tous les buts qui sont égaux. La théorie de l'autodétermination avance qu'il y a différentes qualités de but, différentes qualités de motivation. Que l'on parle de valeurs, d'aspirations, de motivations ou de buts, ce sont tout simplement différents niveaux d'abstraction d'une seule et même réalité qui sont les qualités des motivations.

> « J'aime beaucoup la psychologie positive car elle va justement éclairer et souffler du vent dans les voiles de ce qu'il a de mieux chez l'être humain. »
>
> Jacques Forest, Ph.D.

Les buts peuvent être poursuivis pour **quatre grandes catégories de raisons.** Les premières sont les **raisons « intrinsèques »,** soit lorsque c'est plaisant, stimulant et agréable. C'est un des meilleurs prédicteurs du bien-être, mais ce n'est pas le meilleur prédicteur de la performance. Les buts poursuivis pour des **raisons intrinsèques** satisfont les besoins psychologiques, mais ils ont un impact plus grand sur le bien-être que la performance.

La deuxième catégorie de raisons pour lesquelles on veut poursuivre un but, ce sont les raisons qu'on va appeler **« identifiées ».** Lorsque cela a du sens, lorsque c'est en concordance avec ses valeurs, lorsqu'on a une cohérence, une congruence. Les raisons « identifiées » sont les meilleurs prédicteurs de la performance, car lorsque ce n'est plus agréable, on va poursuivre quand même. Donc, les buts devraient être poursuivis pour des raisons de qualité, de plaisir et de sens.

Ensuite on a les troisième et quatrième catégories de raisons qui sont moins positives. On pense que des buts poursuivis pour la réputation, pour l'ego ou pour l'avancement de carrière pur, ou encore la progression salariale, le succès financier sont des buts aussi valables. C'est ce que nous appelons des buts **introjectés et extrinsèques.** La recherche montre que lorsqu'on atteint ces buts, ils n'entraînent pas la satisfaction des besoins psychologiques, voire, ils augmentent plutôt la frustration de ces besoins. Là où la théorie de l'autodétermination peut éclairer n'importe quelle démarche d'accompagnement, ce serait d'orienter la personne vers des buts qui sont plus plaisants, excitants et importants pour soi.

Donc, le mentorat éclairé avec la psychologie positive et la théorie de l'autodétermination, permettent d'avoir des buts autodéterminés qui permettent de satisfaire les besoins, ce qui, on l'espère, augmentera la bonne vie, la vie engagée et la vie significative.

Pensée positive vs psychologie positive

Y.S. En mentorat on souhaite que les mentors (et les mentorés) soient positifs afin que la relation mentorale procure des fruits satisfaisants. En réalité, est-ce qu'il y a un rapport entre la pensée positive et la psychologie positive?

J.F. La réponse est non. La pensée positive est souvent un courant populaire, à la limite farfelu, qui se veut bienveillant, mais n'est pas validé empiriquement. Elle renvoie à la méthode de Coué qui avance que si on se répète à l'intérieur de nous « on est beau, on est fin », tout va bien aller. C'est une vue de l'esprit de penser qu'il faut tout le temps être positif. Ce que j'ai vu des éléments de la pensée positive c'est « essayons sans arrêt et sans fin d'augmenter le positif pour essayer d'écraser le négatif ». C'est une recette pour un désastre! D'ailleurs, la chercheuse américaine Barbara Fredrickson a montré que le ratio optimal pour qu'un être humain se maintienne dans sa sphère d'optimalité, c'est trois émotions positives (visant le développement des ressources) pour une émotion négative (visant la résolution de problème).

Le modèle PERMA dans les relations mentorales

Y.S. Dans son livre *Flourish*, le chercheur Martin Seligman, une figure marquante et un des pionniers de la psychologie positive, parle de cinq piliers du bien-être individuel : les émotions positives, l'engagement, les relations, le sens et l'accomplissement. En anglais on les présente sous le sigle PERMA (Positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning, Achievement). Si nous y pensons bien, cela semble tout à fait rejoindre le concept de mentorat qui a pour objet de permettre à une personne de grandir et de s'épanouir. Qu'en pensez-vous?

J.F. Pour éclairer le concept de mentorat, prenons les cinq piliers dans un modèle cohérent avec la psychologie positive et la théorie de l'autodétermination.

La séquence de la théorie de l'autodétermination stipule qu'il y a différents contextes sociaux et interpersonnels qui peuvent satisfaire ou frustrer les besoins d'autonomie et du sens de l'affiliation. Si les besoins sont satisfaits cela augmente le plaisir, le sens et donc des conséquences positives. S'ils sont frustrés, l'être humain se fixe des objectifs ou des motifs qui sont compensatoires. Or, c'est là où l'orgueil et les récompenses financières ou sociales s'activent, ce qui amène des conséquences mitigées ou négatives.

Dans le modèle PERMA, je vois que dans les **relations,** il y a le besoin d'affiliation sociale, il faut qu'il y ait une alliance de travail, des relations pleinement satisfaisantes à la maison, au travail, dans les équipes, avec son supérieur immédiat, entre mentoré et mentor, etc.

Quant à l'**accomplissement,** c'est le fait de pouvoir avoir un sentiment d'efficacité personnelle ou de compétence, d'efficience. Je vois ça un peu comme le deuxième besoin, celui de compétence.

Ensuite, le **sens,** c'est à la fois une conséquence et un processus. On peut le voir comme la motivation centrale. Cela peut être le besoin d'autonomie sous sa portion authenticité, ou encore la motivation « identifiée » comme étant un but à poursuivre. Donc, les piliers en lien avec les relations, l'accomplissement et le sens représentent les trois besoins qui doivent être satisfaits.

Les **émotions positives,** ce sont souvent les conséquences que nous allons mesurer dans nos enquêtes. Il faut l'avoir dans une proportion de 3 pour 1.

Et finalement, l'**engagement,** c'est un peu d'utiliser ses forces, souvent, longtemps et intensément et d'avoir des épisodes de flow où l'on est entièrement absorbé dans ce qu'on fait et où on ne voit pas le temps passer. C'est un peu un mélange de motivation « identifiée », « intrinsèque » et d'épisodes de flow.

Le modèle PERMA, c'est un acronyme accrocheur qui permet de résumer un peu ce qu'il y a de mieux dans la psychologie positive.

Le mentorat pour se dépasser

Y.S. Dans une relation mentorale, il peut arriver qu'une personne mentorée butte sur un obstacle alors que le mentor pense que la personne pourrait développer les habiletés requises pour le surmonter. Vous qui avez travaillé avec des athlètes, comment un mentor pourrait-il s'y prendre afin d'inciter une personne mentorée à surmonter un obstacle ou se dépasser dans sa carrière ou dans sa vie en faisant appel à des émotions positives?

J.F. Que ce soit une relation mentor-mentoré, coach-athlète, gestionnaire-employé, ou même entre collègues — on parle souvent des relations hiérarchiques, mais c'est aussi valable dans les relations égalitaires, même inversées, le mentoré avec le mentor et même l'employé avec le patron — il y a trois grands faisceaux de comportements qui sont reliés à des relations interpersonnelles saines.

Essentiellement, ce qu'il faut retenir, c'est qu'on ne peut pas motiver les gens. Quand je dis ça dans mes conférences et mes ateliers, les gens sont tellement démotivés, parce qu'ils s'imaginent « moi, il faut que je motive mon monde. » **Nous sommes des jardiniers d'êtres humains.** Si vous avez un potager, si vous avez des plants de tomate, vous avez beau crier après vos plants de tomate et tirer dessus pour qu'ils poussent, la meilleure chose que vous pouvez faire c'est de mettre de la terre, de l'eau et de l'éclairage suffisant, pas excessif ni insuffisant, de créer un environnement qui va faire en sorte que la tomate fasse ce qu'elle fait de mieux : être une belle tomate rouge. C'est la même logique avec un être humain. On a déjà en soi le germe d'évolution, d'être à son meilleur, d'être efficace et

d'être compétent. L'être humain, est de manière innée, orienté vers le succès, l'authenticité et les connexions interpersonnelles. Il suffit de favoriser l'environnement favorable.

Il existe donc trois catégories de faisceaux qu'on appelle en anglais des « autonomy supportive behaviors » et qui sont des qualités de comportements qu'on devrait retrouver dans les relations mentors-mentorés.

Premièrement, il faut prendre la perspective de la personne. Que ce soit une relation hiérarchique, égalitaire ou inversée, c'est **l'empathie, la compassion ou l'intelligence émotionnelle,** qui vont permettre de faire « passer le courant » d'une personne à l'autre. Il faut créer un rapprochement entre les individus pour qu'ils puissent se parler.

Ensuite, c'est de **fournir des choix** à l'intérieur de certaines règles et limites. Il faut inciter la personne à passer à l'acte, mais c'est elle qui doit décider. Il suffit donc de l'encadrer et mais pas de la contrôler. C'est un équilibre délicat de ne pas verser dans le contrôle ou dans le laisser-faire. Il faut une structure.

Le troisième, c'est de **fournir un rationnel** pour les tâches et les limites. C'est d'expliquer le pourquoi, de rechercher la qualité du pourquoi. Ce qui est intéressant de la théorie d'autodétermination et de la psychologie positive, c'est qu'elles offrent un rationnel robuste qui permet d'expliquer, avec des bases aussi robustes, l'intervention qu'on met sur pied.

Augmenter son engagement avec la psychologie positive

Y.S. Comment puis-je augmenter mon engagement envers ma carrière, mes buts, à partir de la psychologie positive?

J.F. En français, l'engagement c'est une conséquence de la motivation. Lorsqu'on parle de gens engagés, implicitement on veut dire des gens qui sont présents pour des raisons de plaisir et de sens. On veut des employés qui sont autodéterminés ou actualisés. Alors, qu'est-ce qu'il faut faire pour que les gens aient plus de motivations autonomes, donc qu'ils aient plus de plaisir et de sens? La réponse est toute simple et compliquée à la fois.

Il faut satisfaire les trois besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Un des chemins que j'utilise dans mes interventions, c'est de connaître ses forces et de les utiliser souvent, longtemps et intensément.

Un deuxième chemin qui peut paraître saugrenu, c'est le rapport que les gens ont avec l'argent. On peut vouloir faire de l'argent pour de bonnes raisons, telles que la charité, les loisirs, avoir plus de temps, avoir une progression de notre satisfaction par rapport à l'argent, pour soutenir sa famille ou avoir un certain niveau de sécurité. Ce sont des raisons autodéterminées de vouloir faire de l'argent. Et des raisons malsaines, non autodéterminées de vouloir faire de l'argent, c'est par comparaison sociale — vouloir faire plus d'argent que les autres — vouloir dépenser de manière compulsive ou sans réfléchir.

Et le troisième chemin, c'est de relier son estime de soi à son compte de banque. Que ce soit le rapport à l'argent, le fait de connaître ses forces versus cibler ses faiblesses, le fait de se faire un plan de carrière pour atteindre à la fois un succès subjectif et objectif, c'est autant de chemins possibles pour satisfaire ces trois besoins.

La psychologie positive pour guider la personne mentorée

Y.S. La pandémie a amené beaucoup de gens à prendre du recul par rapport à ce qu'ils faisaient dans la vie. En mentorat, souvent les mentors accompagnent des personnes un peu plus jeunes qui ont un peu de difficulté à trouver leur voie, ou trouver quelle direction prendre dans leur vie. Qu'est-ce que la psychologie positive pourrait apporter pour aider les mentors à guider les mentorés qui ont de la difficulté à s'orienter?

J.F. Le chercheur finlandais Frank Martela a postulé qu'il y aurait un quatrième besoin psychologique qui augmenterait le sens au travail et le sens de la vie, ce serait la nécessité d'être bienveillant : comment

nos actions peuvent-elles avoir un impact positif sur les autres? Dans sa conception, une vie significative consiste à faire des actions significatives pour les autres, afin que ce le soit pour soi. Donc, peu importe la profession, il faut essayer de trouver le chemin de l'impact de nos actions.

Je vous donne un exemple significatif pour moi. Pendant un certain de temps, on faisait de la publicité pour l'École des sciences de la gestion dans le métro et où c'était écrit « L'ESG forme un gestionnaire sur cinq au Québec. » Alors, je me suis dit : moi, ma mission c'est de réussir la formation d'un sur cinq. Les quatre autres vont peut-être sombrer dans l'oubli; je ne peux rien faire. Mais, un sur cinq, je vais essayer de faire de ces personnes les meilleures versions d'elles-mêmes!

Le besoin de bienveillance en anglais, c'est « benevolence » ou « beneficience », que ce soit bienveillance ou bienfaisance, dans le fond, ce besoin augmentera le sens de la vie et le sens du travail. Peu importe l'emploi, c'est de trouver des actions bienveillantes ou bienfaisantes, c'est de percevoir comment nos actions améliorent la société.

Choisir des buts de qualité

Y.S. Si j'ai un mentor — ou un coach — qui m'accompagne pour atteindre mes buts, qu'est-ce qu'il faut faire pour éviter d'être déçu et de perdre sa motivation?

J.F. Le plus gros écueil serait de choisir des buts de mauvaise qualité. Par exemple, avec les athlètes, le but de mauvaise qualité le plus saillant c'est « Je veux à tout prix gagner la médaille. » C'est une conséquence souhaitée, et non un but.

Des buts qui sont orientés vers un succès financier, un succès social ou d'ego ou d'estime, c'est un peu vicié dès le départ. Il faut éviter ce type de buts qui sont des couverts d'enthousiasme pour privilégier des buts autogénérés. Il ne faut pas qu'ils soient générés extrinsèquement ni contrôlés, par exemple par le mentor.

La structure est importante. Vous avez beau vous dire que vous serez PDG dans trois ans, ce n'est pas à vous de décider. Il y a tellement d'éléments que vous ne contrôlez pas dans ce processus-là… Il faut contrôler les contrôlables. Si c'est autodéterminé, si c'est orienté vers les trois besoins psychologiques, vous mettez les chances de votre côté.

Un autre écueil important que je verrais, c'est un trop grand accent sur la diminution des faiblesses vs l'augmentation des forces. Ce serait les deux grands écueils que je verrais, et dans la relation mentor-mentoré, il ne faut pas que ce soit contrôlant, il ne faut pas que ce soit dans le laisser-faire, faut que la relation soit structurante. Il faut que cela pousse la personne à donner le meilleur d'elle-même et non le meilleur d'elle-même pour plaire à quelqu'un ou plaire à soi-même.

Un outil simple pour comprendre ses besoins

Y.S. Si je vous projette dans une situation avec un mentor et un mentoré qui discutent, et que le mentor veut aborder concrètement ces trois besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale, il lui dirait quoi, par rapport à son contexte de travail?

J.F. Je prendrais un document recto-verso tout simple que j'utilise dans mes formations et mes cours. D'un côté, il y a les items de mesure déjà répertoriés sur nos sentiments lorsque nos besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale et de bienveillance sont **satisfaits.** De l'autre côté de la feuille, j'ai mis comment on se sent quand les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont **frustrés.**

Ce que je dis essentiellement aux gens dans les formations, c'est « écrivez ce qui vous fait sentir comme cela. »

Je m'en sers ensuite comme un point d'appui, un tremplin, pour avancer dans la portion satisfaction et dans la portion frustration. Mais parfois, il y a des frustrations qui sont des irritants avec lesquels il faut composer car on ne peut les changer.

Lorsqu'on aligne les gens sur ce qui est vraiment important, quand on enlève les mauvaises herbes pour bien voir les plantes dans le jardin, les gens sont en mesure de trouver ce qui leur permet d'être eux-mêmes, d'être efficaces, d'être bien connectés et de faire le bien. Ils sont aussi en mesure d'identifier les obstacles qui les empêchent d'avancer aussi vite qu'ils en seraient capables.

Y.S. Jacques Forest, merci beaucoup pour cet entretien qui va certainement éclairer tous ceux et celles qui œuvrent dans le monde du mentorat.

Pour aller plus loin

Voici une série d'articles auxquels Jacques Forest a contribué sur les différents sujets qui ont été abordés durant l'entrevue que nous avons réalisée avec lui.

1. Philippe Dubreuil, Jacques Forest et François Courcy. Nos forces et celles des autres comment en optimiser l'usage au travail? *Gestion.* Vol. 37 nº 1, Printemps 2012.

2. Philippe Dubreuil, Jacques Forest, Sarah Girouard et Laurence Crevier-Braud. La psychologie positive et l'approche basée sur les forces. *Psychologie Québec.* Volume 28, Numéro 4. Juillet 2011.

3. Jacques Forest, Philippe Dubreuil, Laurence Crevier-Braud, Sarah Girouard et Éliane Bergeron. Miser sur les forces des employés pour améliorer le fonctionnement au travail. *Effectif,* Avril-mai 2011.

4. Jacques Forest, Anaïs Thibault-Landry, Lara Manganelli et Sarah-Geneviève Trépanier et Julian Kindlein. Équilibrer la nécessité de faire de l'argent avec le besoin d'être heureux. *Revue RH,* 1er septembre 2017.

5. Jacques Forest. Les bonnes motivations pour une vie au travail réussie. *Entreprendre.* Volume 25, No. 1, 2014.

6. Jacques Forest, Marylène Gagné, Nathalie Houlfort, Nicolas Gillet, Sarah Girouard, et Laurence Crevier-Braud. Pourquoi l'argent motive peu ou mal. *Effectif,* Juin-juillet-août 2012.

7. Jacques Forest, Véronique Dagenais-Desmarais, Laurence Crevier-Braud, Éliane Bergeron et Sarah Girouard. Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *Gestion.* Volume 35, Numéro 3, Automne 2010.

8. Jacques Forest, Laurence Crevier-Braud et Marylène Gagné. Mieux comprendre la motivation au travail. *Effectif,* Juin-juillet-août 2009.

9. Barbara Fredrickson (2009). Positivity: Discover the Upward Spiral That Will Change Your Life. New York : Crown Publishing Group.

10. Marylène Gagné & Jacques Forest. Financial incentives to promote optimal work motivation: Mission impossible? *The Journal of Total Rewards.* Fourth Quarter 2020.

11. Sarah Girouard et Jacques Forest. Bien-être et satisfaction de carrière. Une histoire de succès et d'aspirations. *Revue RH,* 10 avril 2016.

12. David Graeber (2018) *Bullshit Jobs. A Theory.* New York : Simon & Schuster

13. Marc-Antoine Gratido Dubord, Salwa Salek, Claudia Rouleau et Jacques Forest. Développer vos employés en misant sur leurs forces. Une vision inclusive, développementale et positive de la gestion de la carrière. *Revue RH,* Septembre-octobre 2020.

14. Sonja Lyubomirsky (2020). *Qu'est-ce qui nous rend vraiment heureux?* Paris : Les Arènes

15. Christopher Peterson & Martin E. P. Seligman (2004) *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification.* Washington: Oxford University Press.

16. Martin E. P. Seligman (2011) *Flourish.* New York: Free Press.

À PROPOS DE JACQUES FOREST

Jacques Forest, psychologue et CRHA, est titulaire d'un doctorat en psychologie de l'Université de Montréal, en plus d'avoir réalisé un postdoctorat à l'Université Concordia. Il est professeur titulaire à l'École des sciences de la gestion (ESG) à l'UQAM. Il a publié 51 articles scientifiques ainsi que 18 chapitres de livre en plus d'avoir réalisé quelques centaines d'interventions dans les médias et au-delà de 450 conférences et formations en entreprises, dans 13 pays différents. En 2006, il a reçu un prix lors du concours de vulgarisation scientifique de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) de même que le Prix de la relève professorale en recherche de l'ESG UQAM en 2011.

Ses travaux vérifient les antécédents et les conséquences des motivations au travail et cherchent à voir comment il est possible de concilier performance et bien-être. Il est l'un des auteurs de l'Échelle Multidimensionnelle des Motivations au Travail, un outil de recherche et d'intervention disponible en 26 langues. En contexte sportif, il travaille notamment avec Ski acrobatique Canada et le Comité olympique canadien.

À PROPOS DE YOUNI SHABAH

Avec un vif esprit intrapreneurial et une volonté d'aider les dirigeants et organisations à repousser leurs limites, **Youni Shabah** est une professionnelle passionnée et aguerrie en management stratégique et en transformation organisationnelle. Elle est Première directrice – Transformation et Performance organisationnelle à Radio-Canada où elle accompagne les leaders et leurs équipes à anticiper et définir le futur du diffuseur public.

Diplômée du programme de l'Effet A, une initiative qui vise à propulser l'ambition et l'engagement professionnel des femmes, elle est convaincue de l'importance de bien s'entourer pour réussir. Elle s'est donné comme mission d'inspirer, soutenir et développer la prochaine génération de leaders. À travers son implication active au conseil d'administration de Mentorat Québec et son rôle de mentore, elle croit à l'engagement bénévole comme expérience personnelle et collective, à la fois enrichissante et porteuse de sens.

Youni Shabah est titulaire d'une maitrise en gestion (M. Sc.) de HEC Montréal. Elle est également certifiée en transformation numérique par SAP Business Transformation Academy, l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) et le Massachusetts Institute

Mentor(e), mentoré(e), à vos marques, prêts, partez!

Catherine Thibaux, praticienne du mentorat, autrice de *Les clefs d'un mentoring réussi,* Paris, France

S'il y a une excitation à l'idée de se rencontrer pour la première fois entre mentor et mentoré, chacun ressent un peu d'appréhension. Va-t-on bien s'entendre? Saurais-je aider mon mentoré? Mon sujet va-t-il intéresser mon mentor? Comment s'y prendre? Quoi dire ou pas?

Bien sûr chaque relation est singulière mais voici quelques clefs pour se préparer, créer le lien et conduire une relation fructueuse dans la durée.

Avant la rencontre, une touche d'introspection

- Revisiter son parcours permet de se remémorer les faits saillants de son histoire, réalisations marquantes, changements de cap, chemins de traverse, erreurs, découvertes, apprentissages, ainsi que les personnes qui nous ont aidés en chemin.

En tant que mentor, cette expérience partagée avec authenticité et humilité est un atout majeur (le mentoré n'a surtout pas besoin d'un héros à imiter).

En tant que mentoré, cet exercice va apporter de la clarté et de la précision aux questions et projets dont il souhaite s'entretenir avec son mentor (qui n'en sera que meilleur).

- Prendre conscience que **la relation mentorale est un engagement réciproque** où chacun, mentor comme mentoré, est responsable de la disponibilité nécessaire, de la qualité de présence accordée à l'autre, du respect des rendez-vous.
- Mentor, lâchez l'idée d'être utile, de « faire réussir » le mentoré, car se mettre en mode projet pour l'autre l'empêche d'acquérir son autonomie.
- Mentoré, lâchez l'idée de faire plaisir au mentor, soyez juste attentif à vos besoins et restez vous-même sans craindre de ne pas être à la hauteur. Au contraire, parlez de vos manques et de vos doutes, c'est le lieu privilégié pour cela.

Au premier entretien, d'abord prendre le temps de se connaître

- Pour briser la glace, se demander l'un à l'autre si cette expérience mentorale est la première et en discuter : comment chacun voit cette expérience, ce qu'il en attend.

Si un guide a été remis, le lire ensemble, poser des questions pour vérifier que les caractéristiques décrites seront bien réunies, confidentialité, rythme, etc.

Nous avons appris à parler mais pas à entrer en relation, or cette étape est délicate et la confiance ne se bâtit pas en quelques minutes.

- S'inviter l'un l'autre à se raconter et se donner un espace suffisant pour cela. « Et si tu me parlais de toi, quelle est ta vie, quels sont tes projets? »
- Être pleinement à l'écoute, heureux de découvrir une nouvelle personne, curieux sans être intrusif et se donner un temps de parole équivalent pour **instaurer d'emblée une relation d'égal à égal.**
- Parler de sa vie personnelle (famille, hobbies), dans la limite de ce que l'on souhaite partager, permet de créer un lien plus personnel.

Prendre acte des sujets qui amènent le mentoré à demander de l'aide sans chercher à trouver des réponses tout de suite.

Discuter des modalités pratiques des futurs rendez-vous, quand, comment, où, et fixer la prochaine rencontre avant de se quitter.

La relation au fil de l'eau, écouter, questionner, expérimenter, rétroagir

La seconde rencontre et les suivantes vont permettre d'approfondir les questions, situations, apportées par le mentoré, d'en comprendre toutes les facettes et ensemble d'explorer des pistes d'action.

L'écoute active : souvent citée, elle n'est pas si facile à pratiquer, car elle signifie écouter sans idée préconçue, sans autre intention à l'égard de l'autre que de le connaître, sans réfléchir à quoi répondre. L'écoute active est d'abord attention soutenue et bienveillante, et aussi questionnement ouvert et concret : où, quand, quoi, comment, avec qui, plus précisément, mais encore, et quoi d'autre… Des questions simples qui donnent du relief au récit du mentoré et qui évitent de partir dans l'interprétation et le jugement. Interroger les mots employés de part et d'autre est également une bonne pratique pour vérifier le sens donné. « Tu parles de faire carrière, qu'est-ce que cela veut dire pour toi faire carrière? ».

La reformulation : entre ce que nous avons entendu, compris et ce qu'a voulu dire l'autre se cachent souvent des erreurs, c'est pourquoi, reformuler régulièrement « J'ai compris que… » en sollicitant l'assentiment de l'autre est essentiel. Bien souvent la reformulation, qui fait miroir, amène un rebond ou un approfondissement, c'est une démarche itérative qui permet d'approcher au plus près la réalité de l'autre. La reformulation évite également de se précipiter sur des hypothèses, voire des solutions. La reformulation permet à l'autre de dire « Oui c'est bien cela mais je voudrais ajouter que… » ou bien « Ce n'est pas exactement ce que j'ai voulu dire… ».

Les bienfaits des pauses, du silence : prendre le temps de savourer, d'intégrer ce qui vient d'être dit montre le respect de la parole de l'autre et ouvre parfois une réflexion à un autre niveau, car il y a les mots après les mots, c'est-à-dire un processus d'élaboration de la pensée qui continue d'opérer après qu'on ait fini de parler.

Faire une pause et respirer permet aussi de se reconnecter avec soi-même, surtout si quelque chose de plus personnel et émotionnel affleure dans l'échange. Être simplement là, présent et accueillant, suffit souvent.

L'ouverture des possibles sans injonction et sans évaluation : à l'opposé des injonctions, l'invitation à réfléchir ensemble, parfois en ping-pong (processus d'idéation par un va et vient dynamique de l'un à l'autre), ou à d'autre moments en suggestions « On pourrait imaginer que… Et toi comment vois-tu les choses? » montre que **la relation mentorale est un travail côte à côte en parité,** et non pas un duo où l'un est en surplomb par rapport à l'autre.

Nul ne détient « la » solution et, en fin de compte, si le mentor joue son rôle de force de proposition, il doit accepter que le mentoré fasse ce qui semble juste pour lui.

Bannir les « à ta place », « tu devrais » pour faire confiance au mentoré dans sa capacité, en étant accompagné, à trouver ses propres solutions. L'objectif de la relation mentorale est que le mentoré n'ait plus besoin de son mentor, lequel va donc l'encourager à penser par lui-même, à oser.

Se souvenir aussi qu'il y a de la place pour « les petits ratés » de la communication et de l'expérimentation dans la relation mentorale. L'accepter comme des cadeaux de la vie, qui montrent que nous sommes avant tout des êtres faillibles, humains. En rire, s'accepter l'un l'autre comme on est, ôte beaucoup de pression au processus d'accompagnement.

La rétroaction : largement promue dans tous les manuels de management, la rétroaction dans le contexte de la relation mentorale a deux caractéristiques particulières : elle est réciproque (chacun donne à l'autre un retour) et récurrente. Elle diffère également de la rétroaction classique par le fait qu'elle ne vise pas à pointer ce qui a été réussi et ce qui doit être amélioré mais ce qui se passe dans la relation.

Une bonne pratique consiste pour le mentor à questionner le mentoré à la fin de chaque entretien :

- Qu'as-tu retenu de notre rencontre?
- Qu'as-tu envie d'expérimenter?
- Qu'est-ce qui t'a convenu dans ma façon de faire?
- Qu'aimerais-tu changer dans notre façon de travailler?

Si le mentor ne pose pas cette question, il n'y a aucune chance que le mentoré le dise spontanément, et peu de chance qu'il s'ajuste correctement aux vrais besoins du mentoré. De la même façon le mentor fera un retour sur ce qu'il a observé pendant la rencontre, le chemin parcouru, les acquis du mentoré, encourageant ce dernier à prendre des initiatives.

La relation mentorale, une valse à trois temps

En conclusion, la relation mentorale s'appuie sur des rencontres régulières qui auront chacune leur tonalité particulière mais qui s'articulent autour de trois temps essentiels. S'y tenir comme un rituel non seulement facilite la relation au fil de l'eau mais permet aussi de maintenir un fil rouge et de donner de la densité au processus mentoral.

1. Le temps d'accordage

Bien plus que le simple « Comment ça va? », il s'agit de se relier, au sens de se re-lier, de permettre à chacun de parler de son actualité, ce que nous pourrions appeler la « météo du jour ». Un peu comme les violons avant un concert émettent leur petite musique pour s'accorder, c'est un moment d'échange tranquille, à bâtons rompus, qu'il est opportun de réserver au démarrage de chaque nouvelle rencontre. S'accueillir l'un l'autre dans l'humeur du jour avant d'identifier les sujets du jour.

2. Le temps de coopération

Se mettre d'accord sur ce qui va être travaillé ensemble et comment. Ce point de travail peut découler de la rencontre précédente, mais aussi venir en tant qu'actualité nouvelle.

Dans la relation mentorale, il n'y a pas de programme pré établi, mentor et mentoré suivent le fil de l'eau. Il y a de la liberté dans la relation mentorale, dans les sujets, dans leur ordonnancement et dans les démarches. Un mentoré sera plus sensible à des supports visuels, tel autre à des récits de vie, un autre encore aimera mettre par écrit… Au mentor de s'adapter. Le mentor peut proposer des mises en situation, de la mise en réseau, des lectures, des outils de créativité qu'il utilise pour lui-même (S.W.OT.*, carte heuristique**…) s'il le juge opportun pour analyser un problème, établir des priorités, susciter des idées nouvelles… Au mentoré de dire ce qui lui convient.

3. Le temps de rétroaction et de clôture

Garder 10 minutes à la fin de chaque rencontre demande de la discipline (pourquoi pas mettre une alarme sur son téléphone intelligent) mais cette habitude systématique a beaucoup de vertus. Petit à petit le mentoré va apprendre à dire ce qui lui convient ou pas, car si, au démarrage de la relation, il peut craindre de vexer le mentor parce qu'il lui semble quelqu'un « d'important », il va se sentir progressivement autorisé par la récurrence de ce questionnement et ensemble, ils vont améliorer leur façon de fonctionner ensemble, en développant une réelle complicité.

Ce point d'étape permet au mentoré de se construire aussi au travers du retour du mentor, et aux deux protagonistes de prendre acte de leurs engagements réciproques. « J'ai noté de t'envoyer tel article » « Je vais t'envoyer quelques lignes sur mon plan d'action ».

Et bien sûr, ne pas se quitter sans avoir pris date pour le prochain rendez-vous et se dire merci.

* Acronyme anglais, qui renvoie à quatre termes anglais – strengths, weaknesses, opportunities et threats, permet à tout chef d'entreprise de dresser sa feuille de route.

** La carte heuristique est un schéma qui permet de représenter visuellement le cheminement associatif de la pensée.

Bibliographie

Maurice Bellet (2005) *L'écoute*. Paris : Desclée de Brouwer.

Thomas d'Ansembourg (2001). *Cessez d'être gentil, soyez vrai.* Genève : Éditions de l'homme.

Noëlle Philippe (2017). *La bienveillance, un chemin de vie.* Paris : le Bois d'Orion.

Carl Rogers (1954). *Le développement de la personne.* Paris : Dunod.

Miguel Ruiz (1997). *Les quatre accords toltèques.* Paris : Jouvence.

Claude Steiner (1984). *Le conte chaud et doux des chaudoudoux.* Paris : InterÉditions.

À PROPOS DE L'AUTRICE

Catherine Thibaux accompagne depuis plus de 10 ans entreprises et associations, dans la mise en place de leurs programmes de mentorat.

Également conférencière et formatrice de consultants et responsables de ressources humaines en charge de programmes de mentorat, elle est autrice d'un ouvrage « Les clefs d'un mentoring réussi » aux éditions Studyrama, 2019, dont la 2e édition est prévue pour février 2022.

Membre associée de la SF Coach et membre de la commission mentorat de EMCC France, elle a exercé son activité principalement dans les ressources humaines, le développement durable et la mise en œuvre des politiques de diversité, dont plus de 20 ans en grande entreprise avant de créer son propre cabinet en 2011.

Elle possède un Master II en psychopathologie de l'École des psychologues praticiens à Paris ainsi qu'un Master II d'administration des entreprises de l'Université de Caen. Elle s'est formée au coaching chez Initiales Réseau Pluridis.

Son envie : le mentorat accessible à tous les niveaux et dans tous les milieux, pour un bien vivre ensemble dans la société.

La mentorabilité

Réunir les conditions gagnantes pour être mentoré

Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow

L'accompagnement mentoral est une occasion exceptionnelle de puiser dans l'expérience d'une personne de confiance afin d'orienter sa propre vie ou sa carrière. Si on accorde beaucoup d'attention au choix du mentor, on oublie souvent le rôle crucial que le mentoré doit jouer dans la relation afin qu'elle soit fructueuse. Tout le monde n'est pas toujours prêt ou même doué pour s'engager dans une telle relation. Il est donc important de déterminer si nous sommes « mentorables ». On pense avoir besoin d'être guidé, mais pourquoi par un.e mentor.e? Cet article vous permettra d'examiner la notion de « mentorabilité » et son importance en mentorat.

Dans le monde du coaching on retrouve assez souvent la notion de « coachabilité », c'est-à-dire les conditions (soutien de l'organisation et du patron), les motivations (volonté de changer) et les prédispositions (capacité de changer et stabilité émotionnelle) qui sont réunies afin qu'une personne puisse être coachée professionnellement. La « mentorabilité » est un concept plus rare, mais tout aussi important pour qu'une personne puisse bénéficier optimalement d'un accompagnement mentoral.

Qu'est-ce que la mentorabilité?

Le terme « mentorabilité » est d'un usage très récent. L'expression aurait été utilisée pour la première fois en 2018 par le professeur Richard Reddick de l'Université du Texas à Austin. Il a défini la mentorabilité comme étant :

> *… l'habileté d'entrer dans une relation mentorale de développement qui soit mutuellement bénéfique et satisfaisante pour le mentoré et le mentor.*

Ses recherches l'ont ensuite amené à préciser que :

> *… la mentorabilité est composée des prédispositions de la personne mentorée par rapport à son état d'esprit, son attitude et ses attentes avant d'entreprendre une relation mentorale.*

Trouver le ou les bons mentors peut changer la trajectoire de vie de quelqu'un. C'est pourquoi beaucoup de personnes dans le monde du travail ont un mentor ou en cherchent un en se demandant : « Est-ce que telle personne serait un bon mentor pour moi? » Mais, peu de gens se posent la question : « Est-ce que je suis un bon mentoré ou serais-je un bon mentoré? »

Bouddha aurait dit que « Quand l'élève est prêt, le maître apparaît. » En mentorat, cela signifie que trouver un bon mentor n'est qu'une partie de l'équation mentorale. Il faut aussi que le mentoré ou la mentorée ait les bonnes dispositions pour y participer. Être un bon mentoré est aussi important, sinon plus, car la personne qui agit comme mentor sera alors davantage en mesure de l'aider à tirer tous les bénéfices possibles d'un accompagnement de mentorat.

Or, si beaucoup de programmes de mentorat se font un devoir d'initier les mentors à leur rôle, on néglige largement la préparation des mentorés. D'ailleurs, des études indiquent que seulement 19 % des programmes de mentorat s'intéressent aux caractéristiques de mentorabilité des mentorés. Pas étonnant que beaucoup de mentorés ne savent pas trop comment aborder leur relation mentorale et vivent malheureusement des déceptions. Le mentoré doit donc comprendre ce qu'est le mentorat et s'il possède ce qu'il faut pour en bénéficier. Même si les mentorés ont entendu parler de mentorat, ils ne savent généralement pas ce que cela implique comme engagement.

> « Quand l'élève est prêt, le maître apparaît. » – Bouddha

Comprendre la mentorabilité

Au-delà de la définition de Reddick, nous pouvons observer certaines caractéristiques principales qui se manifestent chez les bons mentorés :

- l'ouverture d'esprit,
- l'habileté à changer ou à s'adapter en fonction des apprentissages réalisés

- la volonté d'écouter son ou sa mentor.e et de lui faire confiance
- la capacité de passer à l'action pour intégrer ses apprentissages

L'ouverture d'esprit permet à la personne mentorée de se remettre en question afin d'aborder les choses différemment ou d'envisager une nouvelle manière de penser ou de se comporter. Cela lui permet de comprendre qu'en mentorat, elle est une personne en devenir et qu'elle devra y consacrer l'énergie suffisante pour obtenir des résultats satisfaisants.

La personne mentorée doit aussi être capable de convertir les questions et les ouvertures nouvelles venant du ou de la mentor.e en action. En l'écoutant bien, elle saisira les raisons pour lesquelles son ou sa mentor.e propose d'explorer des zones de développement potentiel que la personne mentorée n'a pas encore osé fréquenter. Le mentor ou la mentore peut offrir des clés mais c'est au mentoré de trouver la bonne serrure.

Le mentorat n'est pas forcément une rencontre de personnalités similaires comme on le croit souvent, mais généralement un jumelage d'identités différentes dans une expérience humaine de réciprocité. Cette réciprocité se manifeste par la découverte mutuelle d'intérêts communs ou différents, spécifiques à chacun des partenaires.

Il n'existe pas de test scientifique pour mesurer sa mentorabilité, mais il peut être intéressant d'y réfléchir en complétant le questionnaire en annexe de cet article : *Est-ce que je suis mentorable?*

Savoir ce qu'on recherche chez un mentor

Les gens recherchent un.e mentor.e pour différentes raisons, mais plus la personne mentorée est spécifique par rapport à ses attentes et à ses besoins, plus le ou la mentor.e pourra l'aider. La personne mentorée ne doit pas être à la recherche d'approbation, mais de nouveaux apprentissages en dévoilant ses vulnérabilités et en parlant candidement de ses problèmes ou préoccupations.

Elle doit donc avoir une volonté réelle d'écouter et d'accepter de recevoir des rétroactions constructives qui peuvent parfois ébranler ses convictions. La personne mentorée doit aussi se demander régulièrement si elle est un.e bon.ne mentoré.e.

Cela veut dire que, durant toute la relation, la personne mentorée doit demeurer avide d'apprendre et cultiver un esprit curieux. Elle recherche de nouveaux défis à relever auxquels elle n'avait pas pensé grâce à l'appui de son ou sa mentor.e. Elle est aussi flexible, fiable et persévérante, même quand c'est difficile.

La mentorabilité dans l'action

Toute relation mentorale devrait être abordée avec un plan d'action, des stratégies et la conscience de la faveur qui vous est faite par le mentor. La personne mentore donne au ou à la mentoré.e cette chose rare et précieuse qu'est le temps. Il est donc nécessaire que la personne mentorée démontre qu'elle l'apprécie, en particulier, en arrivant à l'heure prévue de la rencontre ou en n'annulant pas sa rencontre à la dernière minute.

En outre, la personne mentorée doit s'attendre à prendre des responsabilités importantes dans la relation avec son ou sa mentor.e, en plus d'adopter des stratégies efficaces pour assurer le bon déroulement de la relation. Elle doit donc :

- Comprendre que la responsabilité de demeurer en contact est de son ressort. Ce qui veut dire de planifier les rencontres et de faire des suivis s'il y a lieu. Le mentoré est le pilote qui choisit la destination et le mentor le copilote pour l'aider à y arriver.
- Être préparée pour les rencontres avec des questions, des suivis, des commentaires ou des articles à partager, par exemple.
- Collaborer dès le début pour fixer les objectifs afin que ni l'un.e ni l'autre ne perde son temps. Comprendre toutefois que les résultats du mentorat n'arrivent pas du jour au lendemain.
- Être honnête avec son mentor. Il n'est pas nécessaire d'embellir les choses ou encore de les présenter faussement. L'honnêteté permettra à votre mentor de vous aider de la meilleure manière possible.
- Impliquer son mentor dans le processus en lui posant des questions et en lui demandant son opinion. Les mentors adorent les mentorés qui le font.
- Démontrer qu'elle fait des progrès vers l'atteinte de ses buts. Plus vous ferez de progrès plus votre mentor s'investira dans la relation car il observera le fruit de son aide.
- Ne pas faire durer la relation si elle n'est plus mutuellement bénéfique.

Conclusion

Certaines personnes, en vertu de leur contexte, leur personnalité et leurs connaissances préalables, seront immédiatement plus mentorables que d'autres. En revanche, d'autres ont besoin d'être davantage informées pour comprendre ce qu'est le mentorat, les rôles et responsabilités des mentorés et des mentors et ce qu'elles peuvent accomplir si elles s'engagent pleinement dans le processus mentoral. Il y a d'ailleurs des moments dans la vie où nous ne sommes pas tout à fait mentorables et d'autres où le mentorat est la meilleure chose qui puisse nous arriver. Il est fondamental de le comprendre et de réfléchir avant de s'engager dans une relation mentorale.

Références

Victoria G. Black & Zachary W. Taylor. Nobody's talking to the mentees. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning.* Volume 26, Issue 5, 2018.

Virginia G. Black., Z. W. Taylor, R. J. Reddick & J. L. Smith. Being Mentorable: First-generation Students of Color Define "Mentorability". *The Chronicle of Mentoring & Coaching,* Vol. 2, October 2019, Special Issue

Chouinard, Yvon (2021) *La mentorabilité: qui est mentorable?* Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. https://ordrecrha.org/ressources/developpement-competences-releve/2021/01/mentorabilite

Richard J. Reddick. Building and Maintaining Mentoring Relationships. *Intersectional Qualitative Research Methods Institute for Advanced Doctoral Students*, June 2018, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3408852

À PROPOS DE L'AUTEUR

Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow, est conseiller en mentorat depuis une dizaine d'années et à ce titre il contribue à l'implantation de 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 coach professionnel certifié par International Coach Federation. Il fut président d'ICF Québec de 2011 à 2013. Il fut président de Mentorat Québec (2017-2018) et est actuellement membre de son conseil d'administration.

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.

Suis-je mentorable?

Vous songez à vous trouver un mentor pour vous accompagner durant un certain temps dans votre vie professionnelle ou personnelle? Il s'agit d'une magnifique initiative et surtout d'une expérience de vie très enrichissante. Cependant, afin que la relation mentorale porte ses fruits, il est important de réfléchir aux raisons pour lesquelles vous souhaitez avoir un mentor. Voici quelques énoncés afin de vous aider à déterminer si vous êtes « mentorable ».

	Absolument. Je me reconnais.	**Je vais devoir y réfléchir car je n'en suis pas encore certain.e.**	**Je suis loin d'en être convaincu.e.**	**Non. Je ne me reconnais pas.**
Je comprends bien ce qu'est le mentorat et ce que cela implique d'être engagé.e dans une relation mentorale.				
J'entrevois la relation mentorale de manière proactive. J'aurai des objectifs clairs et c'est moi qui prendrai l'initiative dans la relation.				
Le/la mentor.e n'est pas un.e consultant.e qui me donnera des solutions. Cette personne sera là pour m'aider à trouver mes propres réponses.				
Je suis quelqu'un qui a l'esprit ouvert et qui est disposé à interagir avec quelqu'un qui est différent de moi.				
Je suis disposé à essayer de nouvelles choses pour me développer, à sortir de ma zone de confort.				
Je suis capable d'être honnête avec moi-même et de reconnaître mes lacunes et mes besoins.				
Je suis prêt.e à prendre du temps pour réfléchir et remettre en question certaines idées ou certitudes que je peux avoir.				

	Absolument. Je me reconnais.	Je vais devoir y réfléchir car je n'en suis pas encore certain.e.	Je suis loin d'en être convaincu.e.	Non. Je ne me reconnais pas.
Je n'aurais pas de réticence à poser des questions à mon mentor ou ma mentore. Mon intention n'est pas de tenter de l'impressionner avec ce que je sais, mais de puiser à même sa sagesse et son expérience.				
Je suis disposé.e à trouver des moyens de partager ce que je sais qui pourrait être utile à mon mentor ou ma mentore.				
Je suis disposé.e à m'investir pleinement dans la relation afin que le mentor ou la mentore constate clairement que je respecte le temps qu'il /elle m'accorde.				
Je suis prêt.e à démontrer de la gratitude à mon mentor ou ma mentore de manière authentique en lui faisant savoir ce que son accompagnement a de précieux pour moi et de quelle façon cela m'aide à me développer et à progresser.				
Je comprends que le mentorat est un cadeau qui m'est fait et je suis prêt.e à m'engager à redonner au suivant, quand cela conviendra ou sera possible.				

Résultats

Il n'y a pas de score à calculer à la suite de vos réponses, mais simplement une réflexion à faire pour déterminer si vous avez bien compris que le mentorat n'est pas simplement un exercice dans lequel la personne mentorée reçoit passivement des conseils d'un.e mentor.e. La personne mentore ne peut jouer pleinement son rôle que dans la mesure où le ou la mentoré.e poursuit des objectifs clairs et réalistes pour lesquels la personne mentore peut l'appuyer par son écoute, ses questions, ses rétroactions, et parfois, ses conseils.

DEUX OUTILS PRATIQUES POUR LES MENTOR(E)S ET LES MENTORÉ(E)S

Une trousse mentorale ne serait pas complète sans quelques outils pour appuyer les mentor(e)s et les mentoré(e)s dans leur démarche mentorale. Mentorat Québec désire vous en offrir deux qui nous semblent importants pour, d'un côté soutenir le mentor ou la mentore dans un exercice de réflexion à propos de son rôle dans la relation mentorale, et de l'autre, appuyer le personne mentorée dans la préparation des objectifs de sa relation mentorale :

- Journal réflexif d'apprentissage pour les mentor(e)s;
- Outil de planification des objectifs de mentorat pour la personne mentorée.

Journal réflexif d'apprentissage pour les mentors

Un outil pour améliorer son efficacité comme mentor(e)

En raison de sa complexité, le rôle de mentor(e) doit être abordé de manière holistique; ce qui ne peut se faire qu'en prenant un certain recul par rapport à sa pratique ou ses interventions auprès des personnes mentorées.

Tenir un journal réflexif d'apprentissage est un des moyens qui peut favoriser le développement des compétences du mentor en se souvenant d'une expérience vécue en mentorat et en réfléchissant à son sujet.

L'outil proposé ici a été adapté d'un document de présentation rédigé par François Guillemette, Céline Leblanc et Katia Renaud de l'UQTR, inspirés eux-mêmes par la perspective de développement professionnel de Donald Schön ainsi que du cycle de l'apprentissage expérientiel de David Kolb.

Nous vous invitons également à lire l'article de Johanne Thibeault, Ph.D, sur ce sujet, (La pratique réflexive au service de la relation mentorale) publié dans la Trousse mentorale 2020 de Mentorat Québec.

Un journal réflexif d'apprentissage amène le mentor ou la mentore à mieux s'expliquer les gestes qu'il a posés lors d'une expérience vécue en mentorat et également les pensées ou les émotions qui l'ont alors habité(e).

La pratique réflexive comporte trois dimensions qui forment un tout. Il y a d'abord, la réflexion rétrospective que le mentor ou la mentore fait SUR ce qui s'est produit ou qui a été vécu. Il y aussi une réflexion prospective, donc une réflexion POUR améliorer les prochaines interventions lors des rencontres mentorales. Et finalement, une réflexion DANS l'action pour observer ce qui se passe, tout en s'ajustant au fil du déroulement de l'action entre les deux partenaires.

Pour cultiver cette pratique réflexive, un mentor ou une mentore devrait être méthodique en notant ses observations et ses réflexions APRÈS ses rencontres, par rapport aux expériences vécues dans la relation et ainsi développer ses habiletés de réflexion. Ce faisant, le mentor ou la mentor ne peut que s'améliorer

Suggestions pour tenir votre journal réflexif personnel

- Écrire régulièrement dans votre journal, même si c'est court.
- Utiliser des questions, des observations, des images, des citations…
- Adopter une approche analytique Avoir recours à des schémas, des dessins
- Revoir vos notes de temps en temps afin d'identifier des thèmes utiles pour votre développement comme mentor

Questions qui pourraient faciliter votre réflexion

- Qu'est-ce qui a été nouveau pour moi lors de la dernière rencontre avec mon/ma mentoré(e)?
- Comment et pourquoi cela a-t-il influencé ou modifié mes opinions, mes perspectives?
- Qu'est-ce que j'ai ressenti?
- Quels problèmes ou défis ai-je rencontrés?
- Quelles nouvelles questions sont apparues durant mon entretien avec la personne mentorée?
- Qu'est-ce que je n'ai pas bien compris? Quelles en sont les conséquences?
- Que devrais-je faire différemment?
- Que dois-je connaître de plus pour m'améliorer? Comment y arriver? Qui ou quoi peut m'aider?

graduellement, et sans s'imposer de pression indue, dans son rôle de mentor(en) en enrichissant ses pratiques mentorales.

Pour vous aider à réfléchir à propos d'une situation vécue dans le cours d'une relation mentorale, vous pouvez utiliser un tableau semblable à celui-ci-dessous, de concert avec le graphique de la page suivante, afin de noter vos observations. L'apprentissage réflexif en mentorat doit être considéré comme un processus continu d'adaptation basé sur l'expérience et non comme un résultat définitif à atteindre. Évidemment, la première étape est de se souvenir de ce qui s'est passé DANS l'action, lors d'une ou quelques rencontres de mentorat Ce qui permet d'entreprendre une réflexion SUR l'action afin de vous préparer POUR l'action lors de votre prochaines rencontres mentorales.

Pour aller plus loin :

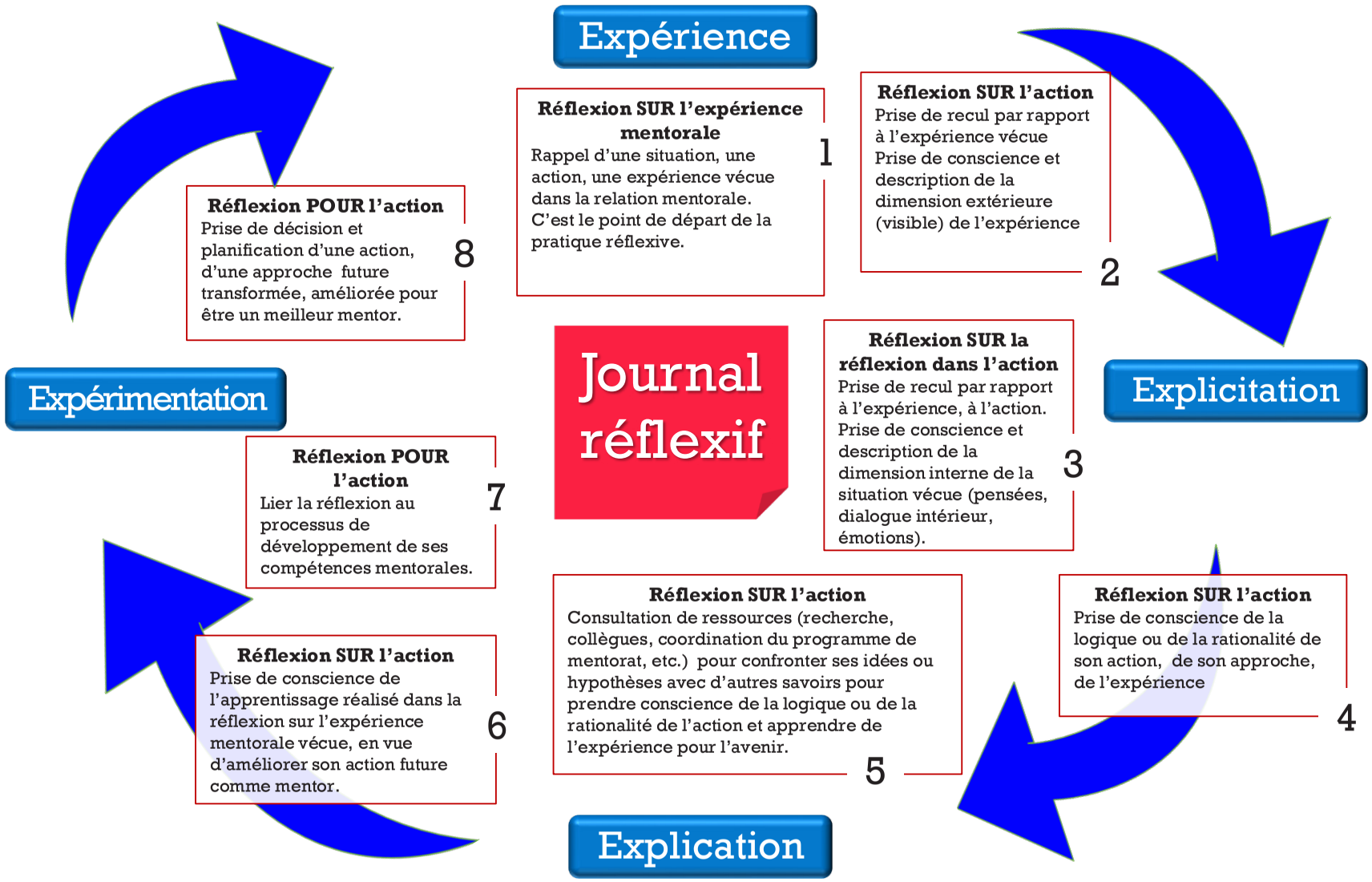
Johanne Thibeault (2020) « La pratique réflexive au service de la relation mentorale » dans la Trousse mentorale 2020 publiée par Mentorat Québec.

Référence :

François Guillemette, Céline Leblanc et Katia Renaud (2015). Journal réflexif : document de présentation. UQTR. Repéré à https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/Gsc/Portail-ressources-enseignement-sup/documents/PDF/noir_blanc_journal_reflexif_presentation.pdf

Description sommaire de la situation	
Gestes posés, type de conversation, sujets abordés, défis relationnel, expérience vécue... (Que s'est-il passé qui vous amène à réfléchir à ce sujet aujourd'hui?)	
Émotions, impressions, réflexions suscitées par la situation	
Actions futures: posture, initiatives, changements d'approche à considérer pour la suite de la relation avec la personne mentorée.	
Tout autre élément de la relation mentorale ou de vos approches comme mentor qui pourrait faire l'objet d'une réflexion de votre part.	

Pratique réflexive pour les mentors selon le cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb



Adapté de François Guillemette, Céline Leblanc et Katia Renaud (2015). Journal réflexif : document de présentation. UQTR. Repéré à https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/Gsc/Portail-ressources-enseignement-sup/documents/PDF/noir_blanc_journal_reflexif_presentation.pdf

Outil de planification des objectifs de mentorat par la personne mentorée

La chance vous a souri; on vient de vous annoncer que vous serez bientôt jumelé (e) à un mentor ou une mentore dans le cadre d'un programme formel de mentorat auquel vous avez adhéré. Si on vous a transmis la bonne information à propos du déroulement d'une relation mentorale, on vous a sans doute dit que c'est vous qui devrez guider la relation mentorale en informant clairement votre mentor(e) à propos de vos objectifs et de vos besoins. Vos objectifs formeront en effet la toile de fond de votre relation mentorale.

Si vous prenez le temps de définir aussi clairement que possible ce que vous désirez réaliser grâce à la relation mentorale, les capacités du mentor ou de la mentore à vous soutenir adéquatement seront nettement multipliées.

Pour tirer le maximum de bénéfices de votre relation mentorale, il est donc important de bien réfléchir à vos objectifs et aux défis qui pourraient se présenter pour les réaliser.

En répondant aux questions qui suivent vous poursuivrez deux buts :

- Réfléchir sérieusement aux objectifs que vous souhaiteriez atteindre dans le cadre de votre relation mentorale avec votre futur(e) mentor(e).
- Vous aider à préparer votre première rencontre avec votre mentor(e). Cette première rencontre est très importante car elle est susceptible de donner le ton à la relation qui démarre. Il est donc fortement suggéré d'être prêt(e) à discuter ouvertement de vos objectifs et de vous-même. Votre mentor(e) pourrait vous inviter à être plus spécifique dans la définition de vos objectifs ou à les clarifier, et même vous aider à en trouver d'autres davantage en adéquation avec ce qu'il/elle peut vous apporter.

Voici donc un certain nombre de questions auxquelles vous devriez tenter de répondre le plus précisément possible, avant votre première rencontre mentorale.

À partir de vos objectifs, il vous sera éventuellement possible de préparer un plan d'action avec votre mentor(e) afin que ces objectifs soient potentiellement réalisés. Vous pouvez d'ailleurs vous poser la question : « Comment pensez-vous que CE mentor ou CETTE mentore peut être le ou la plus utile pour les réaliser? » En effet, chaque mentor(e) arrive dans la relation mentorale avec son propre bagage d'expériences personnelles et professionnelles, ce qui donne d'ailleurs un caractère particulier à chaque relation mentorale. Un(e) autre mentor(e) vous apporterait forcément autre chose.

Objectifs généraux

Décrivez les objectifs que vous souhaitez poursuivre dans votre relation de mentorat. Au moins trois (3) objectifs aussi clairs que possible.

Afin de vous aider à fixer vos objectifs, vous pouvez, par exemple, utiliser la méthode SMART. Si c'est votre choix, demandez-vous si vos objectifs sont :

Spécifiques – Décrivez exactement ce que vous désirez réaliser. Qu'est-ce que je désire accomplir ou retirer de cette relation mentorale?

Mesurables – Comment vais-je m'y prendre pour savoir si j'ai réussi à atteindre mes objectifs? Quels sont les résultats que je serai capable de voir ou constater lorsque mes buts auront été atteints?

Atteignables – Comment allez-vous vous y prendre pour les atteindre? À court, moyen, long terme? Pensez au cheminement que vous allez suivre pour les atteindre.

Réalistes – Est-ce que mes buts sont réalisables dans mon contexte actuel? Quelles sont les choses concrètes que je serai capable de mettre en pratique? Est-ce qu'il y aura d'autres ressources dont j'aurai besoin afin de réaliser mes objectifs?

Temporels – Quel est mon échéancier pour réaliser mes objectifs d'apprentissage en mentorat? Est-ce réaliste?

Objectif nº 1

Objectif nº 2

Objectif nº 3

……..

Aspirations et intérêts

Comment décririez vous vos valeurs et vos passions? Qu'est-ce qui est au centre de votre vie? Quand vous sentez-vous vraiment énergisé(e)? Quel héritage personnel ou professionnel aimeriez-vous laisser? En somme, parlez un peu de vous, votre histoire, votre parcours personnel, afin que vous puissiez vous présenter à votre mentor de manière ouverte et honnête.

Forces et défis

Pensez maintenant aux zones de forces que vous savez être vraies à propos de vous. Qu'est-ce que les autres disent apprécier de vous? Dans quoi excellez-vous? Habiletés, connaissances, compétences…? Par contre, quelles sont les choses qui vous donnent constamment des défis ou du fil à retordre? Qu'est-ce que les autres vous ont dit à propos des choses que vous devriez développer?

Pensez ensuite à votre style d'apprentissage. Comment apprenez-vous le mieux? Pourriez-vous le décrire à votre mentor(e) afin qu'il/elle en tienne compte dans son accompagnement mentoral.

Forces	Défis

Objectifs de carrière

En quelques phrases, tentez d'énoncer vos aspirations de carrière, Décrivez vos objectifs de carrière à court terme (6-12 mois), à moyen terme (1-2 ans), et à plus long terme (3 à 5 ans), ainsi que les besoins de développement que vous anticipez avoir pour chacune de ces étapes?

	Objectifs de carrière	Besoins de développement anticipés
Court terme		
Moyen terme		
Long terme		

Obstacles potentiels

En général, autant les mentoré(e)s que les mentor(e)s s'engagent dans une relation mentorale avec de très bonnes intentions, mais parfois la vie arrive et nous révèlent des obstacles que nous n'avions pas anticipés et qui peuvent affecter la qualité ou l'efficacité de la relation mentorale. Il est bon d'y réfléchir dès le départ afin de pouvoir les gérer lorsqu'ils se manifesteront, ou mieux de les partager immédiatement avec son mentor(e) afin d'éviter toute déception ou frustration éventuelles. Cela peut avoir un rapport avec la disponibilité, la distance, des obligations professionnelles ou familiales. Peut-être n'en voyez vous pas maintenant, mais gardez à l'esprit qu'une relation mentorale peut avoir ses hauts et ses bas et qu'elle est avant tout une expérience humaine avec ses limites, mais aussi bien sûr, ses richesses humaines durables.

Autres initiatives de développement personnel et professionnel

Le mentorat n'est pas la seule initiative que vous pouvez prendre afin de soutenir votre développement personnel et professionnel. Pourquoi ne pas échanger avec votre mentor(e) à propos des autres initiatives que vous avez déjà prises ou que vous avez l'intention de prendre afin de parfaire votre développement personnel et professionnel.

Qu'apporterez-vous à votre mentor?

La question peut vous paraître saugrenue, car l'impression que la relation mentorale est unidirectionnelle est encore bien présente dans la conception traditionnelle du mentorat. Mais, aujourd'hui, ont conçoit la relation mentorale dans un esprit de réciprocité, une relation dans laquelle les deux personnes s'enrichissent l'une et l'autre dans une approche d'ouverture et de découverte. Vous n'avez pas à répondre à cette question maintenant, mais durant la relation, demandez-vous ce que vous pourriez apporter à votre mentor?

Dessin au graphite sur papier à grain, 33 cm x 55 cm, novembre 2021

« L'orignal illustre la force, l'indépendance et la fierté. C'est un animal fonceur. Il veut prouver qu'il est bon. L'orignal est enraciné et grandi par ses connaissances et ses expériences. Maintenant, il est solide. Il sait où aller et il peut atteindre ses objectifs. »

Jennifer Léveillé-McFarlane

LES BRANCHES FERTILES DU MENTORAT

Le mentorat et la réussite scolaire des jeunes francophones : un potentiel inachevé

Véronique Church-Duplessis, Ph.D. directrice de la recherche et de l'évaluation — MENTOR Canada

Les relations de mentorat, qu'elles soient formelles ou informelles, peuvent favoriser la réussite scolaire des jeunes. Toutefois, les relations mentorales sont moins communes pour les jeunes francophones au Canada. De plus, une plus petite proportion des jeunes francophones qui ont eu un mentor lors de leur adolescence ont bénéficié du soutien de ce mentor dans des domaines liés à leur réussite académique comparativement à tous les répondants au sondage à travers le Canada.

Lorsque les jeunes bénéficient de relations avec des adultes où ils se sentent épaulés, ils sont plus susceptibles de faire preuve de résilience lorsque confrontés à l'adversité[1]. Le mentorat, en tant que relation de soutien et d'accompagnement, peut jouer un rôle critique pour favoriser la réussite des jeunes. Toutefois, selon l'étude *Répertorier l'écart en matière de mentorat* réalisée par MENTOR Canada en 2020 auprès de 2 838 jeunes adultes (18 à 30 ans) à travers le Canada, le mentorat a une place moins prononcée pour les jeunes francophones. Il est donc essentiel d'accroître l'accès de ces jeunes aux relations mentorales pour soutenir leur bien-être de même que leur réussite scolaire et professionnelle.

L'effet du mentorat pour les jeunes francophones

L'étude *Répertorier l'écart en matière de mentorat* a établi que les jeunes adultes au Canada qui ont eu au moins un mentor, qu'il s'agisse d'une relation de mentorat formelle ou informelle, entre les âges de 6 à 18 ans étaient statistiquement plus susceptibles de rapporter des résultats positifs quant à leur santé mentale et leur sentiment d'appartenance à leur communauté locale que leurs pairs qui n'ont pas eu de mentor. Ils étaient aussi plus susceptibles d'avoir complété leurs études secondaires et d'avoir poursuivi des études ou formation supplémentaire par la suite. Finalement, ils étaient plus susceptibles d'être aux études et/ou d'avoir un emploi et d'avoir un sentiment positif par rapport à leur plan de carrière[2].

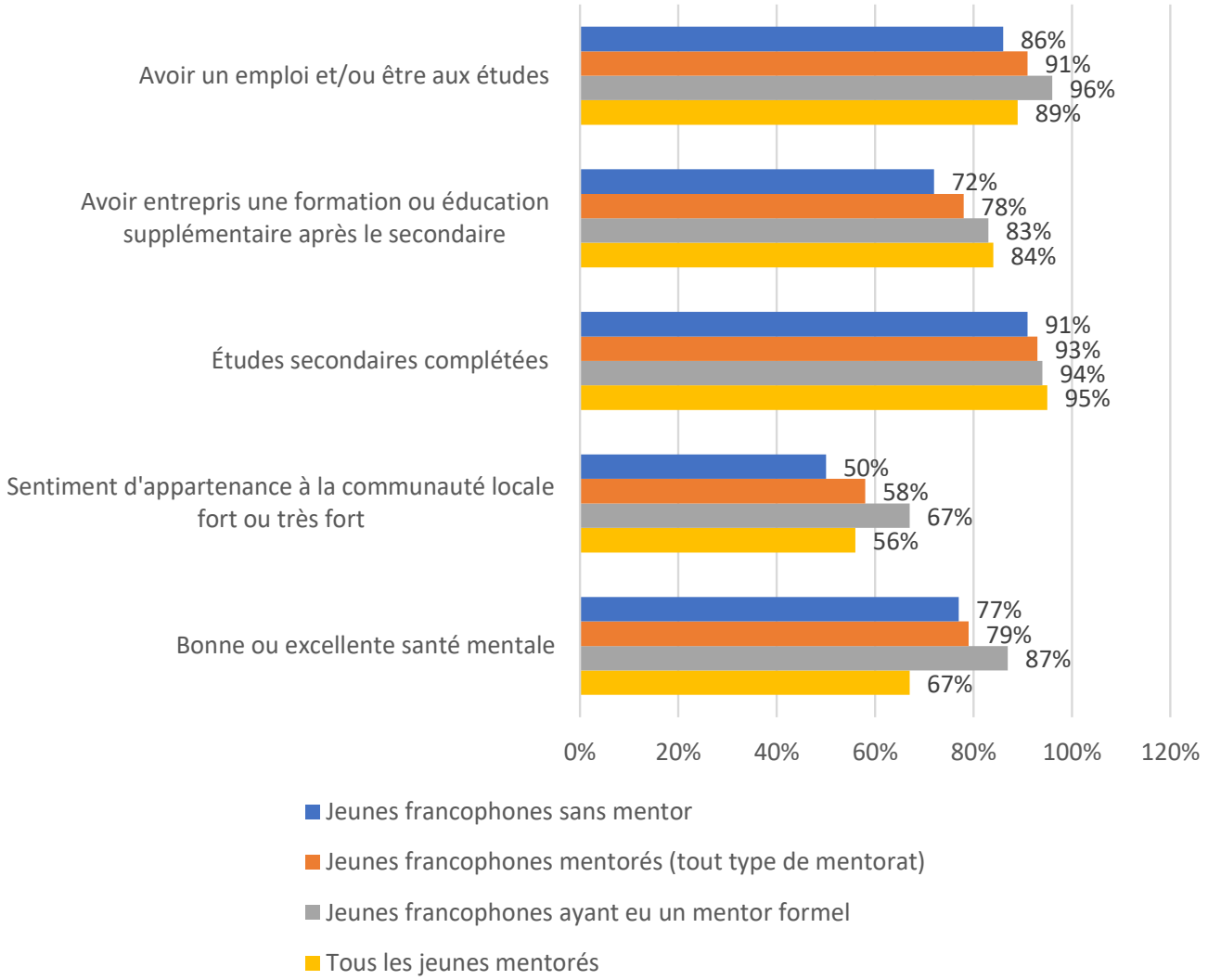
Les jeunes francophones qui ont eu un mentor lorsqu'ils grandissaient ont rapporté aussi des résultats positifs dans de plus grandes proportions que les jeunes francophones qui n'ont pas eu accès à une relation mentorale (figure 1).[3] En effet, 91 pour cent des jeunes francophones mentorés avaient un emploi ou étaient aux études comparativement à 86 pour cent de leurs pairs sans mentor et 78 pour cent ont fait des études supplémentaires après le secondaire comparativement à 72 pour cent des jeunes non mentorés. Les jeunes francophones qui ont eu un mentor dans le cadre d'un programme formel de mentorat ont rapporté des résultats positifs dans des proportions encore plus grandes. Par exemple, 83 pour cent des jeunes francophones ayant eu un mentor formel ont poursuivi des études supplémentaires après le secondaire et 96 pour cent avaient un emploi ou étaient aux études.

Toutefois, dans le cas des résultats associés à la réussite scolaire, les jeunes francophones ayant eu un mentor ont rapporté des résultats positifs dans des proportions légèrement plus petites comparativement à tous les répondants à l'enquête qui ont eu un mentor. En effet, 84 pour cent de tous les répondants qui ont eu un mentor ont poursuivi des études supplémentaires et 95 pour cent ont complété leurs études secondaires comparativement à 93 pour cent des jeunes francophones mentorés.

L'influence des mentors sur la réussite scolaire des jeunes francophones

Bon nombre de programmes de mentorat ont pour but de favoriser la réussite scolaire des jeunes. Selon l'étude *Dresser le portrait des programmes et services de mentorat* de MENTOR Canada, plus du tiers des organismes offrant des programmes de mentorat à travers le pays ciblent les jeunes à risque sur le plan scolaire[4]. Les mentors informels jouent aussi souvent un rôle crucial pour soutenir la réussite des jeunes. En effet, près de la moitié des répondants à l'enquête ont indiqué que le soutien scolaire était une priorité de leur relation de mentorat la plus significative lors de leur adolescence. Toutefois, une plus petite proportion de jeunes francophones a indiqué que le soutien académique était une priorité pour leur relation mentorale la plus significative : 47 pour cent comparativement à 55 pour cent de tous les répondants.

Figure 1 : Résultats positifs selon le type de mentorat



Il n'en demeure pas moins que plusieurs mentors ont favorisé la réussite scolaire de leurs mentorés. En effet, 46 pour cent des jeunes francophones ont indiqué que leur mentor le plus important les avait aidés à acquérir des compétences académiques. Dans certains cas, les mentors ont aussi exercé une influence sur la persévérance scolaire des jeunes : près du quart des jeunes francophones ont indiqué que leur mentor le plus influent les avait aidés à rester ou encore à retourner à l'école. Finalement, environ 10 pour cent ont indiqué que leur mentor avait eu un impact sur leur parcours académique après le secondaire soit en les aidant à présenter une demande d'admission et/ou une demande de financement pour une école de métiers ou une institution post-secondaire.

Cependant, il est possible d'accroître le soutien académique que les mentors offrent aux jeunes francophones. En effet, une plus grande proportion de tous les répondants ayant eu un mentor lors de leur adolescence ont souligné que ce mentor les avait aidés sur le plan académique. Par exemple, 27 pour cent de tous les répondants ont indiqué que leur mentor le plus important les avait aidés avec leurs demandes d'admission ou de financement pour leurs études post-secondaires. De plus, les enseignantes et enseignants ou autres membres du personnel scolaire ont été des mentors influents pour un plus grand nombre de tous les répondants que pour les répondants francophones : 22 pour cent contre 13 pour cent.

L'écart de mentorat pour les jeunes francophones

En général, les jeunes francophones ont eu un accès plus limité au mentorat lorsqu'ils grandissent. À l'échelle du Canada, 56 pour cent de tous les répondants ont indiqué avoir eu au moins un mentor lors de leur enfance ou adolescence alors que seulement 49 pour cent des jeunes francophones en ont eu un. L'écart est encore plus prononcé lors de l'adolescence : 33 pour cent des francophones ont eu un mentor contre 41 pour cent de tous les répondants.

Il est possible que les jeunes francophones soient moins conscientisés aux bienfaits du mentorat puisqu'un plus petit nombre d'entre eux rapportent des besoins non satisfaits en matière d'accès au mentorat : 46 pour cent pour les francophones comparativement à 54 pour cent pour tous les répondants.

Combler l'écart en matière de mentorat

Afin de favoriser le développement sain et la réussite scolaire des jeunes francophones, il est essentiel de conscientiser les jeunes et les communautés francophones aux bienfaits des relations mentorales et ainsi permettre à un plus grand nombre d'entre eux d'accéder au soutien qu'un mentor peut offrir.

Le milieu scolaire peut jouer un rôle critique afin de combler l'écart en matière de mentorat des jeunes francophones. Les jeunes ayant participé à la conférence *Le Canada que nous souhaitons* de la Commission des étudiants du Canada ont par ailleurs formulé une recommandation à ce sujet : « Les jeunes croient qu'il est essentiel que le mentorat ait lieu dans un contexte d'éducation publique, même s'ils estiment que cela devrait être dirigé par des organisations qui favorisent les occasions de mentorat en partenariat avec les écoles. »[5]

Ensemble, nous pouvons combler l'écart en matière de mentorat et aider plus de jeunes francophones à créer des relations qui les aident à pleinement développer leur potentiel.

Références

[1] Resnick, M. D., Harris, L. J., & Blum, R. W. (1993). The impact of caring and connectedness on adolescent health and well-being. *Journal of Paediatrics and Child Health,* 29(Suppl. 1), S3-S9. Werner, E. E. & Smith, R. S.(1992) Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood. Cornell UniversityPress.

[2] L'analyse a établi une association statistique (corrélation) entre la présence d'un mentor et les résultats positifs mais ne permet pas d'établir de lien de causalité. Church-Duplessis, V., Hackett, C. (2021). Répertorier l'écart en matière de mentorat. L'état du mentorat au Canada. *MENTOR Canada.* https://www.mentoringcanada.ca/sites/default/files/2021-10/Mapping%20the%20Gap_Report_Final_Sept%201_v.1.1_FR.pdf

[3] Aucune analyse n'a été menée pour déterminer si cette différence de pourcentage était significative au plan statistique.

[4] Church-Duplessis, V., Hackett, C. (2021). Dresser le portrait des programmes et services de mentorat. L'état du mentorat au Canada. *MENTOR Canada.* https://www.mentoringcanada.ca/sites/default/files/2021-10/Capturing%20the%20Landscape_FINAL%20Report_Sept%202021_v.1.1_FR.pdf

[5] Commission des étudiants du Canada. (2021). Démarrer un mouvement de mentorat au Canada. Le Canada que nous souhaitons. https://www.mentoringcanada.ca/sites/default/files/2021-07/BuildingaMentoringMovement_Final_f.pdf

À PROPOS DE L'AUTRICE

Véronique Church-Duplessis est la directrice de la recherche et de l'évaluation de MENTOR Canada. Elle dirige l'Enquête canadienne sur l'état du mentorat. L'Enquête comprend 3 volets : un examen de l'accès des jeunes au mentorat et leurs expériences mentorales, une étude de l'opinion de la population canadienne au sujet du mentorat des jeunes et leurs expériences en tant que mentors et un portrait des programmes de mentorat à travers le Canada. Véronique a aussi collaboré avec l'Alberta Mentoring Partnership et l'Université de l'Alberta pour créer le Centre canadien de la recherche sur le mentorat (CCRM). Véronique détient un doctorat en histoire de l'Université de Toronto.

Le programme de mentorat de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec : un exemple à suivre!

Maxime Paquet, Ph. D., psychologue, professeur adjoint — Département de psychologie de l'Université de Montréal

Nathalie Lafranchise, Ph. D., professeure agrégée — Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal

Mise en contexte

La Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ) est un syndicat professionnel qui représente plus de 9500 membres. La FMOQ « a pour mission de veiller aux intérêts professionnels et scientifiques des médecins omnipraticiens du Québec. La Fédération guide et soutient ses membres quant aux réalités de leur milieu de pratique et du réseau de la santé. Elle défend leur autonomie professionnelle et fait tout en son pouvoir pour qu'ils exercent dans des conditions leur permettant d'offrir à leurs patients la qualité optimale de soins à laquelle ils aspirent. » (FMOQ, 2021).

L'offre de soutien de la FMOQ pour ses membres est variée et la formation professionnelle en est partie intégrante. De nombreuses activités de formation continue sont mises de l'avant, qu'il s'agisse de formations en ligne, de congrès de formation, ou de cahiers thématiques de la revue spécialisée « Le Médecin du Québec » (www.lemedecinduquebec.org). Toutefois, le soutien au développement professionnel ne s'arrête pas à la formation traditionnelle. La pratique professionnelle des omnipraticiens comporte son lot d'enjeux : problématiques complexes, évolution constante des professions et de leur clientèle, dilemmes éthiques et déontologiques, équilibre travail-vie personnelle et surcharge de travail, pour n'en nommer que quelques-uns. La pluralité des modalités de soutien offert est donc souhaitable, pour répondre aux besoins variés et aux réalités différentes des membres.

Répondant à la fois aux besoins de développement des compétences et de soutien psychosocial, le mentorat est alors au cœur des préoccupations de la FMOQ, à l'instar de différents ordres et associations professionnelles médicales canadiennes. Par exemple, autant l'Association médicale canadienne (Association médicale canadienne, 2021), Le Collège des médecins de famille du Canada (Ratnapalan, 2010), le Collège des médecins du Québec (CMQ, 2021) ou Médecins résidents du Canada (2013) encouragent leurs membres depuis plus d'une décennie à rechercher une relation mentorale dans leurs milieux respectifs. Bien que le mentorat informel générerait le plus de bénéfices et d'impacts (Allen et al., 2009; Ragins et Cotton, 1999), les programmes de mentorat formels tendent à s'y approcher en offrant structure, directives, politiques et soutien pour aider à démarrer, maintenir et bien terminer les relations mentorales.

Le premier programme formel pour médecins au Québec

En 2013, l'idée de mettre en œuvre le premier programme de mentorat pour les médecins omnipraticiens est lancée par la FMOQ. En réalité, la FMOQ rêvait depuis 2004 de mettre en place un tel programme pour soutenir la relève médicale. Mais c'est sous l'impulsion de la Dre Lise Dauphin que le projet s'est réalisé. « Après plus de 30 ans de pratique médicale en médecine familiale, le désir de partager et de transmettre son bagage et ses expériences à la relève médicale avait progressivement germé chez Dre Dauphin. Elle cherchait à redonner à la communauté ce qu'elle avait reçu dans le passé » (FMOQ, 2016, p.4). Au printemps 2013, la Dre Dauphin prend contact avec Mentorat Québec afin d'explorer la possibilité d'obtenir du soutien pour mettre en œuvre son projet. Une équipe de deux membres du conseil d'administration de Mentorat Québec se forme alors, composée de la Pre Nathalie Lafranchise (présidente de Mentorat Québec à l'époque) et de M. Éric Perreault-Chamberland.

Le 8 octobre 2013, Dre Dauphin et l'équipe de Mentorat Québec présentent le projet de programme de mentorat au Président du moment à la FMOQ, Dr Louis Godin, ainsi qu'au directeur de la Planification et de la régionalisation et adjoint à la Direction générale à l'époque, le Dr Serge Dulude. La présentation fut convaincante et la FMOQ donna le feu vert à Dre Dauphin et à l'équipe de Mentorat Québec de mettre en œuvre le premier programme de mentorat pour les médecins omnipraticiens, au Québec. En accord avec le modèle canadien de mise en œuvre d'un programme de mentorat (Cuerrier, 2004), une analyse de besoins s'imposait d'abord. Cette analyse avait pour but de déterminer si les médecins omnipraticiens du Québec, nouveaux et séniors, avaient de l'intérêt à s'investir dans du mentorat et en bénéficier. Une stagiaire au baccalauréat en communication humaine et organisationnelle de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) — anciennement nommé, communication (relations humaines) — Mme Marie-Josée Gagné, est alors recrutée pour effectuer un sondage et son analyse. Au terme de cette démarche destinée à l'ensemble des membres de la FMOQ, un peu plus de 50 % des répondants présentaient un intérêt à participer à un programme de mentorat. Dès lors, le projet était justifié et les travaux afin de le mettre en œuvre ont débuté.

Un comité « mentorat » est alors formé, découlant du partenariat entre la FMOQ et Mentorat Québec. Il est alors composé de Dr Dulude, Dre Dauphin (coordonnatrice et médecin d'expérience), Pre Lafranchise, Éric Perreault-Chamberland et d'une jeune omnipraticienne, Dre Catherine Côté Charpentier. Ses membres veillent alors à établir les pierres angulaires du programme, en accord avec les bonnes pratiques proposées dans le modèle canadien de mise en œuvre d'un programme de mentorat.

C'est un an plus tard, soit à l'automne 2014, que voit le jour le programme de mentorat de la FMOQ (FMOQ, 2016). Le programme a pour objectif de soutenir les médecins omnipraticiens de moins de cinq ans d'expérience dans leur début de pratique, et donc de faciliter leur insertion professionnelle. Dès le 24 octobre 2014, il accueille alors sa première cohorte de mentors et de mentorés, lors de la journée d'immersion au mentorat (formation pour les mentors et les mentorés). C'est Mme Renée Houde, auteure, experte en mentorat et professeur retraitée du Département de communication sociale et publique de l'UQAM, qui ouvre cette journée de formation par une conférence qui fut chaudement appréciée par les participants initiaux.

Un programme qui a évolué

Après la première itération du programme, le comité mentorat s'est rapidement élargi afin d'intégrer d'autres membres qui pouvaient contribuer à bonifier différents aspects du programme. D'abord, un nouveau partenariat s'est établi entre la FMOQ et la Fédération des médecins résidents du Québec (FMRQ), représenté par la coordonnatrice en médecine familiale de la FMRQ, Mme Geneviève Coiteux. En conséquence, depuis la seconde cohorte du programme, les médecins résidents sont alors invités à y participer, dans l'optique de les soutenir avant même leur entrée en pratique à titre de membres officiels de la FMOQ.

De plus, un nouveau besoin émerge au sein de l'équipe : il fallait élargir la fonction de coordination. En effet, le comité mentorat devait se concentrer sur la gouvernance du programme et Dre Dauphin ne pouvait pas, à elle seule, compte tenu de ses obligations professionnelles, être responsable des différentes tâches opérationnelles. Il est reconnu que des ressources dédiées à la coordination sont nécessaires pour assurer le succès du programme et maximiser ses impacts, autant en ce qui a trait aux participants, au soutien à la prise de décision, à la production de contenus et à l'évaluation (Koczka, 2017; Zachary, 2005). De plus, davantage d'outils facilitant la relation mentorale étaient nécessaires, il fallait assurer de plus en plus de suivis de dyades, vu leur nombre croissant. Enfin, il fallait documenter les activités et les grandes étapes du programme.

À l'hiver 2015, est donc embauchée une nouvelle ressource dédiée aux opérations. Se joint alors à l'équipe de coordination du programme, Mme Andrée Sano-Gélinas. Puis, en 2016, une transition s'opère et le flambeau de la coordination du programme passe à Mme Kelly Cadec qui occupera à ce moment la pleine coordination du programme. Elle occupera le poste jusqu'en 2018 où la relève sera ensuite prise par M. Jérémy Lapierre qui lui-même cèdera la place à une toute nouvelle équipe depuis 2020-2021, soit Mme Amélie Forget à titre de chargée de projet et Mme Catherine Desautels à titre de responsable du

suivi des dyades et de l'évaluation. À noter que chaque personne impliquée dans l'équipe de coordination disposait préalablement d'une formation ou expérience pertinente en mentorat.

Toujours en 2015, le Pr Maxime Paquet (psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal) s'est joint au comité mentorat à titre d'expert en évaluation organisationnelle. Son rôle est à deux niveaux. Il soutient et supervise d'abord l'équipe de coordination dans l'évaluation de l'ensemble des activités du programme et de ses impacts. Il contribue également au comité dans la prise de décisions relative à l'évolution du programme, en fonction des résultats obtenus.

Plusieurs omnipraticiens d'expérience ayant participé au programme à titre de mentors se sont aussi investis, à différents moments de l'histoire du programme, dans le comité mentorat, il importe de les nommer : Dr Dominic Gagnon, Dre Brigitte Bédard et Dre Marjorie Duré. Au sein de la mouture 2021 du comité, ce sont les Dr Martin Pham Dinh et Dr Patrice Laflamme qui y siègent à titre de représentants mentors. Il est également à noter que pour représenter les mentorés, une ancienne participante du programme, Dre Zahra Ramji, est impliquée depuis 2020.

Finalement, au-delà de la bonification du comité mentorat au fil des années, la gouvernance du Programme de mentorat de la FMOQ a aussi évoluée. En 2019, lorsque le Dr Serge Dulude a pris une retraite bien méritée de ses fonctions de direction, le programme a été confié à Dr Claude Guimond, Directeur de la Formation professionnelle. Depuis ce moment, c'est son adjointe et rédactrice en chef de la revue Le médecin du Québec, la Dre Louise Fugère qui agit à titre de responsable du programme.

Le temps passe vite… Déjà neuf cohortes!

Depuis sa création, et au moment de rédiger ce texte, huit cohortes ont déjà complété le programme de mentorat de la FMOQ et sa neuvième cohorte est lancée depuis septembre 2021. Au total, 124 mentors et 140 mentorés (dont 27 résidents) ont participé au programme, dans des cohortes toujours de plus en plus nombreuses. En effet, les capacités du programme ont grandement évolué entre la première cohorte de 11 participants et la neuvième cohorte de 2021 qui en comprend 50! Précisons également que depuis sa seconde cohorte, le programme soutient aussi les omnipraticiens d'expérience provenant de l'étranger et qui débutent leur pratique au Québec, en plus des résidents et nouveaux omnipraticiens.

Chaque cohorte de participants traverse le processus du programme qui offre un soutien aux dyades pour au moins douze mois consécutifs. Le programme est offert gratuitement et fournit du soutien aux médecins en toute confidentialité, sans évaluation de la performance ou de reddition de compte (comme il serait possible dans une relation de coaching ou de supervision par un patron). De plus, les heures consacrées au programme de mentorat font office de formation continue créditée pour les mentors et mentorés omnipraticiens, ce qui s'avère une des conditions de succès pour l'attraction au sein du programme.

De plus, dès la troisième cohorte, grâce aux nombreuses représentations faites par Dre Dauphin auprès de plusieurs associations régionales de médecins omnipraticiens et lors de différents congrès, certains mentors et mentorés des différentes régions du Québec ont souhaité se joindre au programme. Toutefois, ces derniers ne pouvaient pas tous se rendre jusqu'à Montréal pour les activités de formation. C'est donc afin de faciliter leur participation au programme de mentorat que la FMOQ a, dès ce moment, offert une formule co-modale de formation, permettant à ces derniers d'y participer à distance alors que les autres pouvaient y participer en présentiel. De plus, lorsqu'un grand nombre de mentors et mentorés en faisaient la demande, des formations initiales ont été organisées en région : deux à Québec et une dans le Bas-St-Laurent.

Finalement, en raison de la pandémie de COVID-19, le programme de la FMOQ a dû effectuer en 2020, un virage rapide vers des modalités uniquement à distance. Donc à ce jour, deux cohortes ont participé au programme, soutenues avec ces nouvelles modalités de formation uniquement en ligne : journées d'immersion au mentorat et formations de mi-parcours via Zoom, capsules vidéo en ligne, jeux-questionnaires associés aux lectures proposées et autres outils d'accompagnement des dyades. Bien entendu, les suivis, eux, se sont maintenus, mais avec l'ajout d'une

attention portée aux défis que pouvait faire émerger le contexte de la pandémie dans l'établissement et le développement de la relation mentorale.

La structure du programme

La structuration du programme est établie à deux niveaux. D'abord, les orientations du programme et les décisions sont prises par le comité mentorat décrit précédemment. En effet, grâce à ses rencontres mensuelles ou bimensuelles, les membres du comité participent aux réflexions relatives au recrutement, à la formation, aux suivis des dyades, aux résultats des évaluations du programme et aux outils à développer pour bien accompagner les personnes participantes de manière à faciliter l'initiation, le développement et la fin de la relation et ainsi favoriser des retombées positives. Les membres du comité soutiennent également l'équipe de coordination dans la création de nouveaux contenus et outils, la dispensation des activités de formation, l'évaluation du programme, ainsi que sa promotion (articles, chroniques, conférences, etc.).

Ensuite, c'est l'équipe de coordination qui s'avère responsable de l'organisation, du fonctionnement et de l'évaluation des activités suivantes :

- Une première journée de formation initiale pour les mentors et mentorés. Elle inclut par exemple des conférences, activités interactives à propos des enjeux et des rôles en mentorat, des activités de réseautage et l'amorce du jumelage des participants.
- Le jumelage final des participants, qui est soutenu par une plateforme en ligne et des activités de réseautage complémentaires pour les participants absents à la formation initiale (par exemple, résidents en fonction lors de la formation).
- Trois suivis individuels auprès de chaque participant, dans le but de faciliter l'établissement et le développement de la relation mentorale : environ un mois après le jumelage, après six mois et environ un mois avant la fin de la participation au programme. Le dernier suivi permet de préparer la dyade à effectuer un bilan de la relation mentorale incluant ses apports pour le mentoré, à amorcer la fin de sa participation au programme et à explorer le dénouement souhaité : poursuivre la relation mentorale de manière autonome ou y mettre fin. En échangeant individuellement avec les mentors et les mentorés, la personne effectuant les suivis monitore différents aspects tels la satisfaction quant à la relation, mais également des aspects davantage structurels (est-ce que les rencontres ont lieu, leur fréquence, les modalités, etc.). Cet espace officiel et confidentiel offre une occasion pour les participants de poser des questions de clarification quant à leur rôle, ainsi que d'exprimer leurs besoins et préoccupations, s'il y a lieu. Il importe de préciser que la personne effectuant les suivis ne s'immisce en aucun cas dans la relation entre un mentor et un mentoré; elle offre plutôt son soutien en vue de renforcer les capacités de chacun à établir et à développer une relation de mentorat satisfaisante et fructueuse.
- Une journée de formation de mi-parcours, qui aborde les aspects suivants : faire le point sur la relation; effectuer un retour sur les objectifs et les fonctions de la relation mentorale; poursuivre la formation à l'aide d'activités de groupe comme par exemple, le groupe de codéveloppement professionnel (Champagne, 2021; Sabourin et Lefebvre, 2017).
- Dans la mesure où les participants sont disponibles et le souhaitent, une activité de clôture est réalisée. Elle inclut : remerciements des participants et reconnaissance de l'apport des mentors; la ponctuation de la fin de la participation au programme (poursuite de la relation, si souhaitée, de manière autonome).
- Une évaluation longitudinale avec prise de données prétest et post-test (quantitative et qualitative), qui tient compte des trois premiers niveaux du modèle de Kirkpatrick et Kirkpatrick (2006) : satisfaction et rétroaction à propos du fonctionnement du programme, apprentissages et qualité de la relation mentorale et impacts individuels. Ces données s'ajoutent à l'évaluation en continu (suivis individuels auprès des participants et questionnaires d'évaluation de chacune des activités) et ont grandement contribué à l'évolution et à la croissance du programme en permettant l'ajustement de ses objectifs et une saine allocation des ressources.

Des retombées significatives

Au moment d'écrire ce texte, le processus d'évaluation du programme a été complété pour les sept premières cohortes (2014 à 2020), puisque la huitième vient de conclure ses activités et la neuvième les débute.

Un bassin de 117 mentors et mentorés sur un total de 165 participants a complété l'ensemble des sondages volontaires visant à évaluer les impacts du programme (taux de réponse de 71 %).

Les résultats indiquent que la presque totalité se voit satisfaite des différentes facettes du programme (recrutement, formations, activités, documentation, suivis et coordination, etc.) et de leur expérience relationnelle (jumelage, évolution et terminaison de la relation, etc.).

En termes d'impacts répertoriés à l'aide de questionnaires quantitatifs destinés aux mentorés, les résultats révèlent que le programme de mentorat a eu un impact positif et significatif[1] sur leur capacité à affronter les défis quotidiens de leur pratique, sur leur sentiment d'efficacité personnelle et leur sentiment d'autonomie professionnelle, sur leur sentiment de bien-être au travail et a permis de réduire significativement leur sentiment d'isolement.

Des analyses qualitatives de contenu réalisées à partir des commentaires des mentorés pointent aussi sur des impacts positifs quant à l'organisation du travail et les relations avec les collègues ou patients, une meilleure capacité d'introspection et un meilleur équilibre travail/vie personnelle. Les mentors mentionnent quant à eux, avoir pu bénéficier du programme par le bien-être qu'ils en ont retiré dans l'exercice de leur générativité pour la relève médicale.

En conclusion…

Le dosage de la structure d'un programme de mentorat s'avère un défi. Cette dernière doit contribuer à tirer les pleins bénéfices du processus de mentorat et permettre des ajustements en continu, sans toutefois brimer le sentiment d'autonomie des participants. La structuration du Programme de mentorat de la FMOQ demande alors des ressources, mais génère toutefois de réels bénéfices. Rares sont les « services aux membres » d'une telle organisation qui ont le potentiel de réellement affecter la qualité de vie des participants.

De nombreux facteurs contribuent à rendre exemplaire le Programme de mentorat de la FMOQ. Il peut s'agir de l'implication en continu d'un comité aviseur/de gouvernance aux compétences complémentaires et variées, qui assure la qualité et la continuité des activités, malgré les périodes de transition inévitables dans le temps. L'allocation de suffisamment de ressources dédiées à la coordination du programme et la sélection de personnes qui disposent de compétences en accompagnement et mentorat peuvent aussi être des facteurs significatifs. L'évaluation rigoureuse de chaque composante du programme et de ses impacts, malgré qu'elle nécessite temps et ressources, permet également une plus grande efficience et performance pour le programme. La guidance externe de Mentorat Québec au départ, inspirée du modèle canadien de mise en œuvre d'un programme de mentorat (Cuerrier, 2004) a certes également contribué à son bon fonctionnement et à son succès.

Le programme de mentorat de la FMOQ continue de gagner en popularité auprès des médecins omnipraticiens et des résidents. Grâce aux évaluations en continu et à la contribution complémentaire des personnes impliquées, ses formations et outils en soutien aux dyades de mentorat sont continuellement perfectionnés, ce qui contribue à la rigueur de ces processus et à leurs retombées positives chez les mentorés, mais aussi chez les mentors qui en retirent également beaucoup de satisfaction.

Le cumul des données obtenues grâce aux évaluations répétées permettra maintenant à la FMOQ, avec la collaboration des auteurs du présent texte, de publier ses bonnes pratiques et ses résultats dans diverses revues scientifiques, mais aussi dans des revues professionnelles, telles que Le Médecin du Québec. Ainsi, par ces publications, la FMOQ souhaite promouvoir une culture mentorale au sein du monde médical, au grand bénéfice des premiers concernés, les médecins, mais aussi au bénéfice de leurs patients, qui bénéficieront des soins de médecins dont les capacités seront renforcées grâce au mentorat.

[1] Pour chacune des variables rapportées, des analyses de différences de moyenne à mesures répétés ont été réalisées (test t pairés), avec des seuils de signification $p < 0,05$. Des analyses non-paramétriques corroborent ces résultats.

Références

Allen, T. D., Finkelstein, L. M. et Poteet, M. L. (2009). *Designing workplace mentoring programs: an evidence-based approach.* Wiley-Blackwell.

Association médicale canadienne (2021). *Mentorship in healthcare.* https://www.cma.ca/physician-wellness-hub/topics/mentorship

Champagne, C. (2021). *Le groupe de codéveloppement : la puissance de l'intelligence collective.* Presses de l'Université du Quebec.

Collège des médecins de famille. (2021). *Le mentorat, ou quand la profession se prend en main.* http://www.cmq.org/page/fr/mentorat-profession-se-prend-en-main.aspx

Cuerrier, C. (2004). Le mentorat appliqué au monde du travail : Analyse québécoise et canadienne. *Carrierrologie,* 9(4), 519-530.

FMOQ. (2021). *À propos.* https://www.fmoq.org/fmoq/a-propos/

FMOQ. (2016). *Guide d'implantation et de coordination* [document inédit]. FMOQ.

Kirkpatrick, D. L. et Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.

Koczka, T. (2017). The role of the mentoring program coordinator. Dans D. A. Clutterbuck, F. K. Kochan, L Lunsford, N. Dominguez et J. Haddock-Millar (dir.), *The SAGE handbook of mentoring* (p. 246-260). SAGE Publications.

Médecins residents du Canada. (2013). *Mentorship in residency.* Médecins résidents du Canada.

Ragins, B. R. et Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *The Journal of Applied Psychology,* 84(4), 529-550.

Ratnapalan, S. (2010). Mentoring in medicine. *Canadian Family Physician,* 56(2), 198.

Sabourin, N. et Lefebvre, F. (2017). *Collaborer et agir : mieux et autrement : guide pratique pour implanter des groupes de codéveloppement professionnel.* Éditions Sabourin Lefebvre.

Zachary, L. J. (2005). *Creating a mentoring culture: the organization's guide.* Jossey-Bass.

À PROPOS DU COAUTEUR

Maxime Paquet est détenteur d'un doctorat en psychologie (intervention et recherche) de l'Université du Québec à Trois-Rivières, et est actuellement professeur adjoint en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal. Son parcours à titre de professionnel de recherche dans le réseau de la santé québécois l'a amené à développer une expertise en évaluation et en développement des organisations (climat de travail, reconnaissance au travail), ainsi que de l'accompagnement et la formation dans les milieux organisés par l'entremise de différentes méthodes présentielles ou en ligne, dont le mentorat et le codéveloppement professionnel.

À PROPOS DE LA COAUTRICE

Nathalie Lafranchise est professeure agrégée au département de communication sociale et publique à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle détient un doctorat en sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières et une maîtrise en communication (profil psychosociologie) de UQAM. Elle est responsable du programme court de 2e cycle en mentorat de l'UQAM et professeure invitée à la Faculté d'économie de l'Université Grenoble-Alpes depuis 2014, programme *Master Économie des Organisations, Parcours « Ressources Humaines, Organisation et Conduite du Changement » (Master 2)*, dans lequel elle enseigne le cours « Accompagnement des personnes et des équipes ». Ses travaux de recherche portent sur l'accompagnement, le mentorat, les groupes de codéveloppement professionnel, la communication émotionnelle, l'intelligence émotionnelle et la compétence émotionnelle. Depuis 1999, elle agit à titre d'experte, formatrice et accompagnatrice auprès de différents milieux ayant implanté des programmes de mentorat, d'accompagnement ou de codéveloppement. Elle siège, depuis 2014, au sein du comité mentorat du programme de mentorat de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec. Elle est l'auteure de plusieurs chapitres d'ouvrages collectifs et d'articles scientifiques et de vulgarisation, en plus d'avoir codirigé des ouvrages collectifs et présenté de nombreuses communications au Canada, en France, en Suisse et à Cuba.

Le mentorat situationnel en PME : la bonne aide au bon moment

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

Introduction

Le concept du mentorat incarné dans une relation interpersonnelle d'accompagnement, de soutien et d'apprentissage entre un mentor et un mentoré repose sur des racines millénaires. Pensons simplement aux jeunes chasseurs-cueilleurs de la Préhistoire qui devaient certainement apprendre les rudiments de la chasse et de la cueillette par la transmission d'expérience provenant des membres plus expérimentés de leur groupe social. Le mentorat informel a, par la nature des choses et de la vie, toujours existé en quelque sorte.

Cependant, les premiers programmes formels de mentorat ne sont apparus dans les organisations qu'il y a un peu plus de trente ans. Beaucoup de programmes ont depuis été créés et bon nombre ont échoué à remplir leurs promesses. Dès 2004, dans l'ouvrage *The Situational Mentor,* les experts David Clutterbuck et Gill Lane (et des collaborateurs) affirmaient d'ailleurs que le mentorat devait être taillé sur mesure, car différents types de programmes requièrent des habiletés différentes, surtout de la part des mentors qui doivent alors s'adapter. Bien sûr, il y a encore des programmes qui faillent à la tâche en utilisant des modèles standardisés et inadaptés. Mais, dans l'ensemble, nous avons vu apparaître au cours des récentes années de nombreuses variations de la pratique du mentorat pour répondre à des besoins divers, façonnant ainsi une vision moins étroite et plus latérale du mentorat.

Notre objectif dans cet article est de présenter une de ces formes adaptées de mentorat, soit le mentorat situationnel, qui s'avère très bien convenir à l'environnement particulier des PME.

Qu'est-ce que le mentorat situationnel?

Il y a différents termes pour parler du mentorat situationnel. On le décrit parfois comme du micro-mentorat, du mentorat expérientiel, ou d'avoir le « mentor du moment ». Pour être pratiques, la meilleure définition que nous pourrions sans doute donner au mentorat situationnel est « la bonne aide au bon moment ». Des moments qui comptent souvent plus qu'on ne peut l'imaginer. Un bel exemple, est ce qu'a fait la plongeuse Meagan Benfeito pour Caeli McKay lors des Jeux de Tokyo en 2021 (voir encadré *Mentorat situationnel aux Jeux de Tokyo*). Cette approche d'accompagnement mentoral est centrée sur un besoin immédiat ou un problème spécifique et où la personne mentorée a besoin d'être guidée, soutenue ou accompagnée au moment opportun.

La notion d'accompagnement en milieu de travail

Peu importe le domaine dans lequel nous évoluons, l'accompagnement en milieu de travail, que ce soit du coaching, du tutorat ou du mentorat, vise ultimement à aider une personne à être compétente et à se sentir comme tel, en plus de donner un sens à son travail et s'assurer qu'elle a du plaisir et est heureuse dans son rôle, ses tâches, son environnement et son organisation. Et cela est vrai pour toute forme ou taille d'organisation où l'être humain est au cœur de son succès.

Bien accompagner veut dire accueillir, respecter et écouter la personne, en cheminant à ses côtés afin de l'aider à mieux discerner ses options en cas de difficulté et à lui procurer de l'aide, des ressources et de la guidance pertinente. C'est ce que le mentorat peut apporter. À cet égard, si le mentorat ne peut pas tout faire, il peut certainement y contribuer de manière significative.

Mentorat situationnel en PME

Le mentorat des entrepreneurs de petites et moyennes entreprises est très répandu au Québec. Des programmes comme ceux de Réseau Mentorat et Femmes Essor sont bien connus et appréciés.

Ce qui est moins présent, c'est le mentorat des employés dans les PME, car on croit souvent qu'il faut implanter un programme de même nature que dans les plus grandes entreprises. Ce qui n'est pas le cas.

En effet, l'environnement des PME est surtout un terreau idéal pour organiser des initiatives de mentorat situationnel avec une structure de gestion légère et à un coût négligeable. Et à cet égard, nous pouvons nous appuyer sur plusieurs recherches qui ont été faites dans le monde qui ont démontré l'utilité et l'efficacité du mentorat dans les PME.

Le mentorat situationnel en environnement de PME est le jumelage d'une personne possédant des connaissances et de l'expérience pertinentes avec une autre personne moins expérimentée pour faciliter une transmission d'information, d'habiletés et d'expertise.

Le mentorat situationnel est fait de manière flexible par rapport à la durée, le moment et le lieu de l'apprentissage :

- de courte durée (quelques semaines à quelques mois)
- des rencontres courtes (10-30 minutes)
- des rencontres fréquentes (une ou deux fois par semaine)

Malgré ce qui semble à priori relativement facile à réaliser, l'idée d'adopter de manière concrète et dynamique le mentorat dans une PME n'est pas toujours un processus qui va de soi.

Les défis contextuels de l'adoption du mentorat en PME

La première préoccupation des propriétaires/gestionnaires de PME de « mettre du pain sur la table aujourd'hui » est un des plus grands obstacles pour les persuader des bénéfices de toute forme structurée de développement de la main-d'œuvre, y compris le mentorat. C'est particulièrement vrai dans les entreprises de moins de 50 employés où la norme observée est l'apprentissage sur le tas, dans le seul but d'accomplir la tâche de manière satisfaisante, avec peu d'intérêt pour les autres aspects du vécu de l'employé.

Il est vrai qu'il y a peu d'exemples connus pour les convaincre de l'utilité et de l'efficacité du mentorat. D'autre part, comme tout va vite dans les PME et que les ressources sont utilisées à leur maximum, il y a une impression durable qu'il ne reste pas de temps pour le mentorat, le coaching ou autres formes de développement des employés.

Et pourtant, tous les jours nous pouvons entendre les PME se plaindre de la rareté de la main-d'œuvre et de la difficulté à retenir les employés. Selon une étude du Wynhurst Group, environ le quart des nouveaux employés dans les PME quittent durant les premiers 45 jours de leur embauche. D'autre part, les recrues déçues de leur expérience d'intégration sont deux fois plus portées à chercher un autre emploi.

Cependant, selon une étude de la firme Engage2Excel, un bon processus d'accueil et d'intégration accroît la rétention de 82 % et la productivité de plus de 70 %.

Il y a donc des raisons d'affaires et de rendement qui justifient l'usage du mentorat en PME. D'ailleurs, si on le comprend bien, le mentorat situationnel s'inscrit dans le type d'approche désirée par les PME, soit pratique et appliqué dans l'action.

MENTORAT SITUATIONNEL AUX JEUX DE TOKYO

Le journaliste Jean-François Téotonio de *La Presse* a rapporté que la plongeuse **Meaghan Benfeito** avait été la mentore de **Caeli McKay** dans un moment difficile lors des Jeux de Tokyo à l'été 2021. Il en rapportait ainsi les propos :

« Je sais qu'elle était très concentrée sur le résultat, et moi je la ramenais toujours à : "Caeli, c'est ta première expérience olympique, tu as quasiment un pied en moins, il faut juste qu'on apprécie, il faut savoir qu'on a fait le travail."

— Cette journée-là [en finale], elle m'a regardée et elle m'a dit : « Merci. »

« On n'avait même pas compétitionné encore et elle disait : "Merci d'avoir confiance en moi, de me relaxer. " Elle n'était pas aussi stressée qu'elle pensait l'être. Ça, pour moi, c'est un travail accompli. Je voulais qu'elle sache que peu importe le résultat, j'allais être fière d'elle. »

Ce qu'a fait Meaghan pour Caeli était clairement du mentorat situationnel en devenant sa « mentore du moment ».

Les objectifs du mentorat en PME

Les objectifs les plus importants qui peuvent être ciblés dans les PME en faisant appel au mentorat situationnel sont les suivants :

- Faciliter l'intégration de nouveaux employés, particulièrement pour favoriser la diversité de la main-d'œuvre;
- Maintenir les personnes en emploi plus longtemps;
- Permettre à des employés existants d'améliorer leurs habiletés et leurs compétences;
- Créer une culture de coopération en faisait appel à des ressources internes expérimentées incarnant les valeurs et les principes opérationnels de l'entreprise;
- Développer le sens du leadership chez les mentors.

Dans un contexte de rareté continue de main-d'œuvre, le mentorat peut faire partie de l'expérience de travail que les propriétaires souhaitent offrir à leurs employés.

Le mentorat fait partie de l'expérience employé

Le personnel de toute entreprise doit se sentir apprécié afin de s'engager envers l'entreprise et poursuivre sa relation avec elle. C'est pourquoi le mentorat d'un nouvel employé devrait débuter dès que possible après son embauche.

Le mentorat humanise l'expérience de l'employé. Si l'employé se sent respecté et qu'on s'occupe de son intégration dans l'entreprise de manière attentive et de sa satisfaction subséquente, la probabilité qu'il demeure augmente de manière significative, ainsi que sa productivité, par ailleurs.

Quels sont les besoins des nouveaux employés des PME?

On oublie trop souvent qu'être un nouvel employé dans un tout nouvel environnement de travail peut être fort intimidant. Il y a une cinquantaine d'années, l'anthropologue Victor Turner a parlé de « liminalité » pour expliquer ce phénomène où l'on se sent entre deux eaux, en transition entre notre monde habituel et celui dans lequel nous arrivons et que nous ne comprenons pas bien, qui n'est pas encore « normal » pour nous. Un pied encore à l'extérieur et l'autre à l'intérieur. C'est ainsi que le nouvel employé peut se sentir encore sur le seuil de la porte d'entrée. La journaliste Gillian Tett, dans son livre *Anthro-Vision,* écrit que c'est la liminalité qui peut expliquer le fait que beaucoup d'hommes normalement bien rasés au bureau ont laissé pousser leur barbe durant la pandémie de COVID-19, car ils vivaient leur confinement comme une période anormale et transitionnelle, même si tous les jours ils se retrouvaient en gros plan sur Zoom ou Teams.

Typiquement, les nouveaux employés veulent :

- connaître ce qu'il leur faut pour accomplir leurs tâches efficacement dès les premières heures;
- savoir ce qu'on attend d'eux en termes de rendement, de comportement, de compétences, etc.;
- comprendre ce dont ils ont besoin pour faire leur travail le mieux possible, chaque jour, en toute confiance;
- savoir à qui s'adresser sans crainte d'être mal évalués s'ils ont des questions, des doutes ou des problèmes d'adaptation à leur poste ou à l'organisation.

De pouvoir compter sur l'accompagnement d'un mentor rapidement au début de son emploi peut avoir un impact immédiat, mais aussi durable sur le futur de l'employé dans l'entreprise en plus de faire une grande différence dans sa performance, sa satisfaction au travail, son développement et sa rétention. Le mentor n'a pas pour rôle de l'aider dans sa tâche — c'est le rôle du superviseur — mais simplement de permettre à la personne de parler à cœur ouvert de ce qu'elle vit durant sa période de transition, de lui donner une direction et du soutien et l'aider à entrer de plain-pied, corps et âme, dans l'organisation.

Autres avantages observés du mentorat situationnel en PME

Si le mentorat situationnel peut faciliter l'intégration et la rétention des nouveaux employés, le mentorat situationnel peut aussi offrir d'autres avantages significatifs si on étend son usage au personnel existant.

METTRE EN PLACE DU MENTORAT SITUATIONNEL DANS UNE PME

- **Repérer les accompagnements déjà réalisés avec succès,** souvent de manière implicite, et en tirer des enseignements;
- **L'environnement doit être propice pour accueillir le mentorat :**

  Les plantes ne poussent pas bien dans un environnement mal adapté.
- **Identifier les métiers, postes, ou secteurs** qui auraient besoin de mentorat explicite en raison de problèmes récurrents ou d'objectifs à atteindre;
- Désigner **un responsable du mentorat** vers qui se tourner;
- **Cibler les bénéficiaires** du mentorat;
- Introduire le mentorat, **le définir clairement et lui donner de la visibilité;**
- Le mentorat **ne remplace pas** le tutorat, le coaching et la supervision;
- **Choisir le ou les mentors** et leur donner des points de repère sur **leur rôle vs celui des superviseurs;**
- Définir les **règles de fonctionnement;**
- **Ne pas avoir d'attentes trop élevées :**

  – Avoir des buts simples, clairs et réalistes
- **Effectuer un suivi** et **donner de la visibilité** aux accomplissements.

Parmi les avantages non négligeables qui ont été observés dans les PME en raison de l'usage du mentorat adapté à leur environnement, notons les suivants :

- Amène à autre niveau l'emploi des talents, par un partage soutenu de l'expérience et de l'expertise qui existent déjà dans l'entreprise;
- Améliore la mobilisation du personnel par la reconnaissance concrète de l'importance de la contribution des personnes plus expérimentées à la réussite de l'entreprise;
- Favorise la mobilisation du personnel vers des objectifs communs liés aux réalités quotidiennes de l'entreprise;
- Permet la transmission des valeurs tacites (pas toujours nommées) de l'organisation et la promotion des valeurs explicites (répétées régulièrement) dans le travail quotidien.

Une étude de Triple Creek Associates a ainsi démontré qu'à moyen terme, autant les mentorés que les mentors avaient 20 % moins de probabilités de quitter l'entreprise que les employés n'ayant pas été impliqués dans du mentorat.

La mise en place du mentorat situationnel

Même si une initiative de mentorat situationnel dans une PME peut se faire dans la flexibilité, il faut tout de même que l'intention soit claire pour tout le monde et qu'on le fasse avec une certaine discipline dans le but de créer un engagement véritable envers le projet. Par exemple, même si les rencontres entre le mentor et le mentoré sont généralement plus courtes et la durée de la relation moins longue, l'approche mentorale situationnelle exige la même discipline que dans une relation traditionnelle plus longue. L'encadré (*Mettre en place du mentorat dans une PME*) donne un certain nombre de lignes directrices à suivre pour débuter le processus et le maintenir.

Un des éléments clés du mentorat situationnel est de recruter ou désigner les bons mentors.

Qui est le mentor situationnel et que fait-il?

Dans une PME, le mentor situationnel est évidemment celui qui peut offrir la bonne aide au bon moment.

Le mentor potentiel est déjà quelqu'un qui semble se réaliser dans la posture de mentor ou de coach, même de manière implicite ou naturelle, dans l'entreprise.

QUE FAIT LE MENTOR SITUATIONNEL?

1. **Développe une relation empathique avec le mentoré afin de créer les conditions favorables au développement des compétences requises de l'employé dans l'immédiat;**
2. **Détermine avec l'employé les objectifs du mentorat et vérifie son engagement à y travailler;**
3. **Saisit les situations qui peuvent faire l'objet de mentorat et l'explique au mentoré. S'intéresse davantage aux possibilités qu'aux lacunes;**
4. **Démontre clairement au mentoré les compétences à développer et met en pratique ses habiletés de coach lorsque requis pour faire progresser le mentoré;**
5. **Encourage son mentoré à poser des questions afin d'assurer sa compréhension;**
6. **Donne de la rétroaction avec respect sur les priorités, les comportements et la performance recherchés;**
7. **Fournit des occasions de mettre en pratique les compétences à développer pour favoriser son succès ou son intégration dans le cas d'un nouvel employé;**
8. **Est à l'écoute du mentoré pour comprendre ses défis et remarque puis souligne les améliorations. Il est patient et le traite avec respect;**
9. **Incarne les valeurs de l'organisation dans ses comportements et ses paroles, servant ainsi de modèle pour le mentoré;**
10. **Respecte la confidentialité de leurs discussions, son rôle n'étant pas d'évaluer la personne;**
11. **A l'esprit ouvert par rapport aux différences d'origine, de génération, de culture, de genre, etc.;**
12. **Donne de l'information à propos de l'entreprise, sa culture, son personnel, ses coutumes, ses tabous, etc.**

On le voit déjà apporter, sans qu'on le lui demande nécessairement, du soutien aux autres. Il est comme un guide bienveillant à qui on fait confiance. Un mentor situationnel comprend les principes du mentorat, mais il est aussi capable d'utiliser les habiletés appropriées en fonction de la personne mentorée et du stade de leur relation, en faisant appel au coaching et aux conseils lorsque c'est approprié.

Le mentor est une personne d'expérience qui n'a pas de lien hiérarchique direct avec l'employé. D'ailleurs, il ne doit pas se substituer au superviseur du mentoré. De plus, il est ouvert à apprendre autant de son mentoré que de son expérience mentorale.

L'âge des mentors situationnels n'a pas vraiment d'importance. Ce qui compte, c'est leur expérience, leur maturité, leur désir d'aider et leur capacité d'écoute. (Voir l'encadré *Que fait le mentor situationnel?*) Toutefois, il est préférable que la différence générationnelle entre le mentor et le mentoré ne soit pas trop grande, afin de faciliter le rapport entre les deux, un mentor plus âgé et très expérimenté pouvant être intimidant pour le mentoré plus jeune.

D'autre part, confier un rôle de mentor à un plus jeune employé est un bon moyen de développer son leadership en l'amenant à exercer son influence sans utiliser son autorité.

En effet, le mentorat enrichit les compétences de leadership des mentors de diverses façons :

- Les mentors aident leurs mentorés à résoudre des problèmes;
- Ils abordent de nombreux sujets, élargissant ainsi leurs perspectives;
- Ils utilisent leurs aptitudes émotionnelles pour stimuler, encourager et guider;
- Ils renforcent leur compétence de leader en soutenant les autres dans leur progrès;
- Ils gagnent en confiance en élevant leur sentiment personnel d'efficacité en tant que leader.

Les règles de l'apprentissage : avoir des rencontres structurées

L'être humain est ainsi fait qu'il apprend graduellement. Une pâtissière ne devient pas une experte en lisant un livre sur la pâtisserie. C'est généralement en étant accompagnée par un maître-pâtissier qui peut l'initier, pas à pas, dans tous les rudiments du métier qu'il faut posséder pour devenir compétente qu'elle y arrivera. Pour s'assurer que la personne mentorée évolue vers une bonne maîtrise ou compréhension des choses, le mentor doit donc développer une certaine rigueur dans ses rencontres avec la personne mentorée. À cet égard, nous suggérons de suivre un modèle simple de structure de rencontre de mentorat situationnel que vous trouverez en annexe (*Comment structurer une rencontre de mentorat situationnel en 4 étapes*). En suivant une démarche relativement bien organisée, le mentor permettra au mentoré de mieux apprendre ce qui est important.

Il ne faut donc pas oublier que peu importe qui nous sommes, tout ce que nous apprenons, nous l'apprenons graduellement par le biais d'une série de micro-apprentissages. Le développement du mentoré se fait donc une conversation à la fois. Chaque semaine, chaque mois, l'apprentissage se raffermit et s'intègre chez la personne. Un peu d'énergie et d'attention de la part d'un mentor peuvent transformer un moment ordinaire en une expérience inoubliable.

Les cercles de mentorat; un effet de levier pour mentorer plusieurs employés

En terminant, soulignons que l'utilisation de la dyade (mentor-mentoré) n'est pas la formule qui convient à toutes les PME. En effet, parfois il peut être difficile de recruter des mentors, ou de trouver des mentors qui ont les compétences voulues ou désirables pour accompagner d'autres personnes dans l'entreprise. Dans ces cas, il est possible de considérer la création de « cercles de mentorat », soit un mentor qui travaille avec un groupe de mentorés. Le cercle de mentorat devient alors un levier pour utiliser optimalement un mentor (ou des mentors) afin d'accompagner un groupe de mentorés. Le cercle de mentorat est d'autant plus pertinent si les préoccupations des mentorés sont relativement communes. Si le mentor peut donner des conseils et des orientations au groupe, il est aussi disponible pour répondre aux questions et surtout, encourager les mentorés à s'entraider, en développant leur propre esprit mentoral.

Conclusion

Le mentorat n'est évidemment pas une solution miracle, ni pour l'individu, ni pour l'organisation. Il peut cependant faire partie d'une culture de développement, de soutien et de partage de connaissances et d'expériences qui permet d'améliorer l'expérience employé dans une PME. Utilisé à bon escient et en tenant compte de l'environnement spécifique de l'organisation, le mentorat aura un impact positif sur son bon fonctionnement et ultimement sur sa performance que ce soit en termes de productivité ou de profit.

Références

Rowena Barrett (2006). Small business learning through mentoring: Evaluating a project. *Education + Training.* 48. 614626

Jacques Bauer. Trois postures pour accompagner ses collaborateurs en période d'incertitude. 16 novembre 2020. https://www.focusrh.com/tribunes/trois-postures-pour-accompagner-ses-collaborateurs-en-periode-d-incertitude-par-jacques-bauer-33355.html

Sabrina Behan (2015) The Power of Mentoring? An exploratory study into mentoring and its effectiveness as a learning and development tool for Irish SMEs. MA *Human Resource Management.* National College of Ireland

Emma O. Brien & Ileana Hamburg (2014) Supporting Sustainable Strategies for SMEs through Training, Cooperation and Mentoring Higher *Education Studies;* Vol. 4, No. 2; 2014

Civil Service Mentoring Program Guide and Got a Situation? Get a situational mentor! United States Agency for International Development (USAID). United States Department of State. https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Mentoring%20Toolkit/Civil%20service%20Mentoring%20Program%20Guide-508.pdf

David Clutterbuck (2014) *Everyone needs a mentor.* (5th Edition). London: Chartered Institute of Personnel and Development

David Clutterbuck, Gill Lane & al. (2016). *The Situational Mentor: An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring.* Abingdon, England: Routledge

John Hagel III & John Seely Brown. Give your workers the latitude to learn the job. *Harvard Business Review.* April 22, 2020

Chip Heath & Dan Heath (2017) *The Power of Moments.* New York: Simon & Schuster

Tony Kent (2003) An Evaluation of Mentoring for SME Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management* 31(8):440-448

May-Chiun Lo & T. Ramayah (2011). Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs. *Journal of Management Development* 30 (2011): 427-440.

Mentoring: Humanizing the employee experience. https://get.chronus.com/rs/910-YDI-216/images/eBook_Mentoring_Employee_Experience_FINAL.pdf

Ramesh Neupane (2015). Effects of Coaching and Mentoring on Employee Performance in the UK Hotel Industry. *International Journal of Social Sciences and Management* 2 (2015): 123-138.

Chongryol Park, et al. (2019) The Impact of Job Retention on Continuous Growth of Engineering and Informational Technology SMEs in South Korea. Sustainability 11 (2019): 5005.

Dave Peel (2004) Coaching and Mentoring in Small to Medium Sized Enterprises in the UK–factors that affect success and a possible solution. *International journal of evidence-based coaching and mentoring* 2 (2004): 46-56.

Dave Peel (2006) An Analysis of the Impact of SME Organisational Culture on Coaching and Mentoring. International journal of evidence-based coaching and mentoring 4 (2006): 9-19.

Dave Peel (2008) What Factors Affect Coaching and Mentoring in Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of evidence- based coaching and mentoring* 6 (2008): 27-44.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow, est conseiller en mentorat depuis une dizaine d'années et à ce titre il contribue à l'implantation de 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 coach professionnel certifié par International Coach Federation. Il fut président d'ICF Québec de 2011 à 2013. Il fut président de Mentorat Québec (2017-2018) et est actuellement membre de son conseil d'administration.

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.

Slamet Rosyadi et al. (2020) The Multi-Stakeholder's Role in an Integrated Mentoring Model for SMEs in the Creative Economy Sector. *SAGE Open* October-December 2020: 1–14

Gillan Tett (2021). *Anthro-Vision. A New Way to See in Business and Life.* New York: Avid Reader Press

Jean-François Téotonio. Meaghan Benfeito—Une histoire de résilience. La Presse. 7 août 2021. https://www.lapresse.ca/sports/jeux-olympiques/2021-08-07/meaghan-benfeito/une-histoire-de-resilience.php

Jean-François Venne. Opération de charme. *Gestion.* Volume 45 N°. 4, Hiver 2021

Rhay-Hung Weng, et al. (2010). Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *BMC Health Services Research* 10 (2010): 240 - 240.

Chunjiang Yang, et al. (2019) The effects of mentoring on hotel staff turnover: organizational and occupational embeddedness as mediators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31 (2019): 4086-4104.

Comment structurer une rencontre de mentorat situationnel en 4 étapes

Une rencontre mentorale devrait se faire en encadrant la conversation dans une structure ou dans un certain ordre qui permet au mentor et au mentoré d'atteindre les objectifs souhaités, ou à tout le moins d'avoir le sentiment de progresser. À cette fin, voici un modèle de conversation qui peut être suivi par le mentor afin de rendre ses conversations mentorales productives.

1 ENCADREZ LA CONVERSATION

Objectif	Suggestions
Pour démarrer la conversation en vérifiant l'état d'esprit de la personne mentorée et de donner rapidement un but ou une direction à la conversation, afin qu'elle soit utile et satisfaisante.	Quelques suggestions de questions que le mentor peut utiliser pour lancer la rencontre : – Comment ça va ? Comment vont les choses ? (Pour vérifier son humeur. Le ton de sa réponse vous en dira beaucoup.) – Qu'est-ce qui serait le plus utile pour toi actuellement ? – Qu'est-ce que tu as en tête ? Qu'est-ce qui te préoccupe ? – Qu'est-ce qui va bien pour toi ? Ou moins bien ? Encouragez la personne à poser des questions : – As-tu des questions pour moi aujourd'hui ?

2 COMPRENEZ LA SITUATION ACTUELLE DU MENTORÉ

Objectif	Suggestions
Pour tenter de saisir comment le mentoré voit sa situation actuelle par rapport aux expériences, aux défis, aux projets ou tout sujet qui le préoccupe ou l'intéresse dans son rôle.	D'abord, calmez votre envie pressante de donner des conseils à la suite de vos premières questions. Soyez plutôt curieux, posez des questions ouvertes et simples (Comment ? Quoi ? Qui ? Où ? Quand ?) : – Qu'est-ce qui s'est produit depuis qu'on s'est parlé ? – Qu'est-ce que je pourrais faire pour t'aider ? – Pourrais-tu m'en parler un peu plus pour que je comprenne bien… ? Clarifiez les conséquences d'une situation ou d'un comportement donné. – J'entends bien ce qui te préoccupe. Ma réflexion à ce sujet est… Et j'aimerais la partager avec toi, si tu es d'accord. Trouvez des choses que votre mentoré accomplit correctement et donnez-lui de la rétroaction à ce sujet, afin de l'encourager.

3 EXPLOREZ LA SITUATION SOUHAITÉE

Objectif	Suggestions
Élargir les manières de voir les choses du mentoré, de considérer les possibilités, de voir les lacunes et d'explorer les moyens de combler les écarts de compréhension, de satisfaction ou de valeurs.	Discutez des tâches, des situations, des comportements où votre mentoré pourrait s'améliorer. Explorez les options que le mentoré peut envisager : – Qu'est-ce qui serait possible selon toi ? – Qu'est-ce que tu pourrais essayer ? Discutez des avantages d'un changement en donnant de la rétroaction et en coachant la personne pour l'aider à passer à l'action avec confiance : – Expliquez comment le faire, démontrez comment le faire, demandez-lui de le faire Faites ressortir les résistances, les obstacles que vous percevez et partagez-les avec le mentoré. Aidez-le à choisir une action qui présente un net potentiel de performance et de satisfaction dans son rôle, sa tâche ou son contexte professionnel ou d'emploi.

4 TERMINEZ EN FORCE

Objectif	Suggestions
Le mentor veut que le mentoré reparte avec une action à entreprendre, une réflexion à faire, ou un engagement qu'il a choisi de prendre lui-même.	Transformez chaque interaction en un plan d'action ou des stratégies réalistes à mettre en place par le mentoré. Posez des questions claires pour vérifier les apprentissages : – Qu'est-ce qui a été utile ? Le plus utile ? Que retiens-tu ? Résumez ce qui a été discuté et convenez des étapes à venir. N'oubliez pas que le développement du mentoré se fera une conversation à la fois, donc soyez réaliste et patient par rapport aux progrès possibles.

CONSEILS POUR LE MENTOR

Le mentor doit faire des liens d'une rencontre à l'autre afin que le mentoré puisse constater les progrès qu'il fait ou ceux qu'il peut continuer à faire.

Le mentor doit saisir les occasions pertinentes qui se présentent pour aider le mentoré en étant toujours à son écoute. Écouter, c'est porter vraiment attention à ce qui est dit, afin de bien saisir les préoccupations, les besoins ou les défis de la personne. Les petites choses comptent, mais c'est l'expérience totale qui contribue à l'apprentissage de la personne et de sa réussite. Il faut aussi tenter de saisir ce qui n'est pas dit en observant le langage non verbal, les hésitations et les silences.

Comme mentor, il est important de se rappeler d'assurer la confidentialité de vos conversations avec votre mentoré et de respecter sa vie privée dans votre relation avec la personne.

Articles déjà publiés dans les éditions précédentes de la Trousse mentorale

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

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

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 éloquente 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.)

* Tous les textes de la Trousse mentorale 2019 ont été rédigés par Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow

- 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 2021

- Le mentorat : une relation à multiples dimensions / par Robert Dutton
- Du dialogue mentoral / par Pierre-Paul Gingras
- Comment gérer la fin des relations mentorales / 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 mentorales 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 mentoral : 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

REPRODUCTION ET DROITS D'AUTEUR

Les textes de la **Trousse mentorale 2022** 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 préalabe l'autorisation directement aux auteurs et aux autrices.

Mentorat Québec demande que les utilisateurs des textes contenus dans la **Trousse mentorale 2022** 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 2022** a été publiée en janvier 2022 à l'occasion du Mois du mentorat 2022.

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

Accélérateur MENTORAL

L'Accélérateur mentoral, soutenu financièrement par le gouvernement du Québec, stimule l'implantation de programmes de mentorat dans les secteurs à prédominance masculine afin d'y favoriser l'accès et l'intégration des femmes.

SERVICE DE CONFÉRENCES D'INITIATION AU MENTORAT INCLUSIF DANS LES ORGANISATIONS	Animation de conférences visant à sensibiliser sur les pratiques mentorales qui favorisent une culture inclusive. **Possibilité d'offrir des conférences sur mesure*
COLLABORATION AU CONTENU DU MOIS DU MENTORAT	Offrir un ensemble d'activités valorisant l'apport du mentorat à l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI).
ORIENTATION ET RÉFÉRENCE EN MENTORAT INCLUSIF	Guider les organisations et les individus vers les meilleures ressources en mentorat et sensibiliser les demandeurs d'information à la capacité du mentorat à promouvoir l'ÉDI.
SÉRIE D'ATELIERS : EXPLORATIONS THÉMATIQUES AUTOUR DU MENTORAT INCLUSIF	Ateliers-conférences visant à démystifier différents aspects du mentorat inclusif et promouvoir le mentorat comme outil d'équité et d'inclusion des femmes.
ACCOMPAGNEMENT DE GROUPE POUR BÂTIR UN PROGRAMME DE MENTORAT SUR MESURE	Rencontres en groupe sur quatre mois pour concevoir et bâtir un programme de mentorat adapté à l'entreprise ou à l'association.
GROUPES DE CODÉVELOPPEMENT POUR LES PRATICIEN·NE·S DU MENTORAT INCLUSIF	Cellules de codéveloppemenmt de femmes à l'échelle du Québec afin de partager dans un esperit mentoral d'entraide leur expérience et leur défis par rapport aux dimensions d'équité, de diversité et d'inclusion

Guide d'implantation d'un programme de mentorat inclusif

- Formations des mentor·e·s
- Formations des mentoré·e·s.
- Etc.

Contenu piloté par Jennifer Petrela,
BA, MSc, Experte en mentorat

POUR PLUS D'INFORMATIONS
accelerateur@mentoratquebec.org
www.mentoratquebec.org

Avec la participation financière de :
Québec
Mentorat Québec

LE MOIS DU MENTORAT

JANVIER 2022

Des racines et des ailes!

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

La publication de la Trousse mentorale 2022 a été rendue possible grâce à nos partenaires du Mois du mentorat 2022. Nous les remercions chaleureusement pour leur soutien de la promotion des meilleures pratiques de mentorat.

Avec la participation financière de :

Québec

Partenaires OR

Desjardins

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

RÉSEAU MENTORAT
ENTREPRENDRE. PARTAGER. RÉUSSIR.

Partenaires ARGENT

Cascades

MENTOR CANADA

Partenaires BRONZE

HUMANCE
Culture & Performance

som