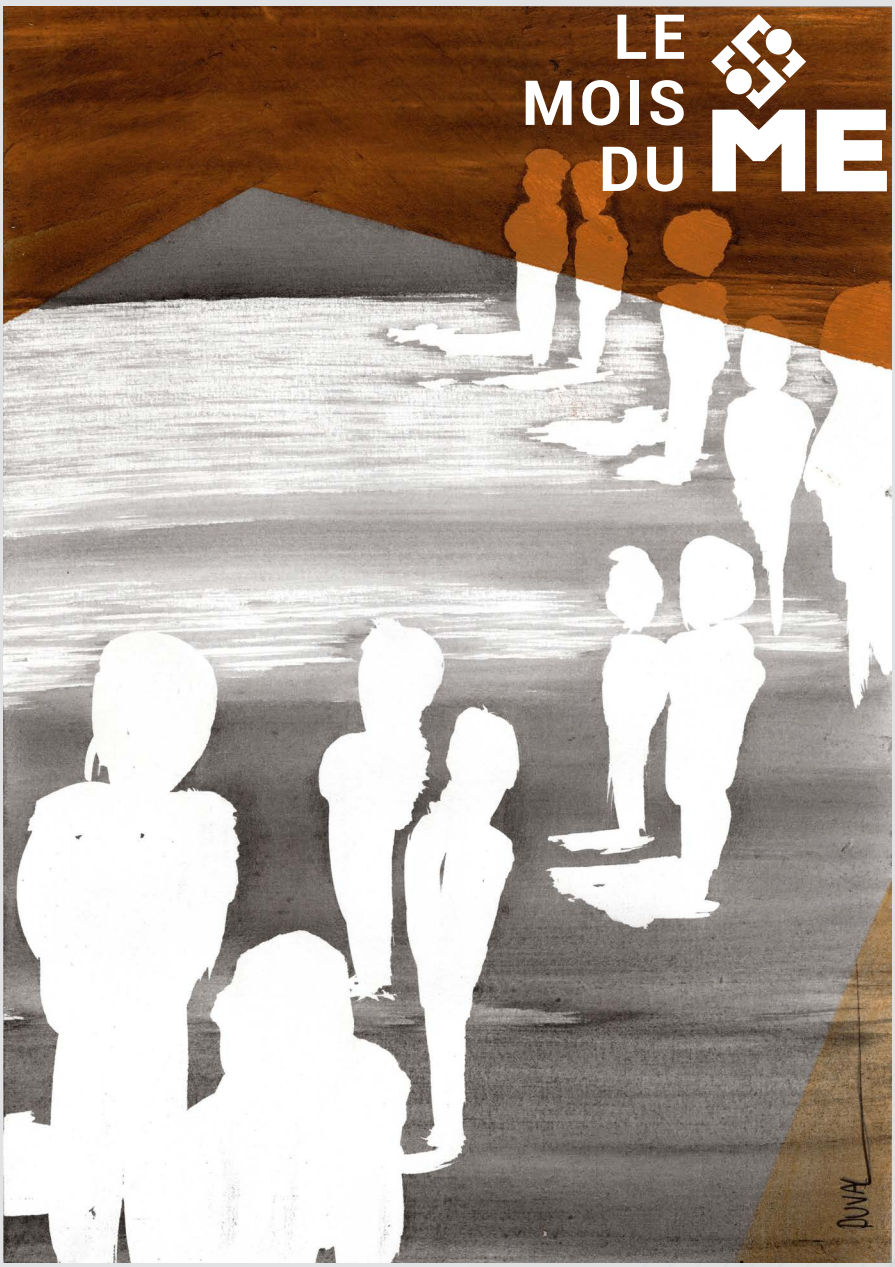


LE MOIS DU MENTORAT

JANVIER 2021

TROUSSE MENTORALE 2021

MOISDUMENTORAT.COM

Mentorat Québec

Avec la participation financière de :

Québec

Marie-Chloé Duval, *We Are* (2020)

Acrylique et encre sur papier (10'' X 7'')

L'œuvre reproduite en page couverture et intitulée *We Are* est de Marie-Chloé Duval.

Originaire du Bas-St-Laurent, et possédant une maîtrise en criminologie recherche, elle décidait, en 2016, de se consacrer entièrement à son art et depuis, a posé son chevalet dans son atelier à Montréal.

Dans ses œuvres, elle cherche à souligner le caractère lumineux et le dialogue qui habitent nos réalités et engage des questionnements sur la place de l'humain, sur le regard que l'on a sur soi et l'autre, puis sur le groupe. Elle s'attarde en particulier à la question des relations et du lien, des thèmes qui alimentent le mentorat depuis des siècles.

Nous la remercions de l'autorisation qu'elle a donnée à Mentorat Québec d'utiliser cette œuvre pour illustrer la Trousse mentorale 2021. Créée lors d'un séjour à Vancouver, « WE ARE » exprime les dimensions rassembleuses du mentorat.

Marie-Chloé a bénéficié du mentorat d'entrepreneur du Réseau Mentorat. « Mon mentor, dit-elle, m'a non seulement apporté de l'écoute, mais aussi un réseau. Beaucoup de gens gravitent désormais autour de moi. On se soutient. On a tous soif de réussir. »

www.mcduval.com

Rédacteur en chef : Yvon Chouinard

Design et mise en page : Svetlana Kartashyan

Réviseurs des textes : Diane Lefebvre et Fernand Lefebvre

MERCI À NOS PARTENAIRES DU MOIS DU MENTORAT 2021

Avec la participation financière de :

Québec

Partenaires OR

Desjardins

Cascades

MENTOR CANADA

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

RÉSEAU MENTORAT
ENTREPRENDRE. PARTAGER. RÉUSSIR.

Partenaires BRONZE

Grands Frères Grandes Sœurs
DU GRAND MONTRÉAL

ELO

En collaboration avec

HUMANCE
Culture & Performance

TABLE DES MATIÈRES

3 Présentation de l'œuvre de Marie-Chloé Duval

9 **INTRODUCTION** / par Marianne Lefebvre

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

13 **NOS AMBASSADEURS DU MOIS DU MENTORAT 2021**

20 **PRÉFACE**
Le mentorat : une relation à multiples dimensions / par Robert Dutton

LE MENTORAT : DES CONVERSATIONS QUI FONT UNE DIFFÉRENCE DANS LA VIE

24 **Du dialogue mentoral** / par Pierre-Paul Gingras

27 **Comment gérer la fin des relations mentorales** / par Alain Henry

29 **Le mentorat : un espace de sécurité psychologique pour surmonter les défis** / par Geneviève Bolduc et Dre Dominique Deschênes

33 **La rétroaction en mentorat : comment en donner, en recevoir et en demander** / par Yvon Chouinard

43 **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

MAINTENIR L'ESPRIT MENTORAL

48 **La toute première étude nationale sur l'état du mentorat: aperçu des résultats** / par Véronique Church-Duplessis

51 **Le genre en mentorat : est-ce important?** / par Jennifer Petrela

55 **Le réseau mentoral : comment créer sa tribu de développement** / par Youni Shabah

59 **Personnalité et mentorat : comment assurer le match parfait?** / par Julie Carignan

62 **Mentorat : instrumental et psychosocial** / par Yvon Chouinard

PRATIQUES MENTORALES À FAVORISER

68 **Le mentorat : pour faciliter l'insertion professionnelle** / par Sandrika Luce-Scheftsik

72 **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

78 **L'avènement d'un mentorat repensé pour le transfert des connaissances** / par Bruno Rousseau

81 **Le mentorat comme mode d'apprentissage** / par Yvon Chouinard

83 **Dix raisons pour lesquelles des programmes de mentorat ne fonctionnent pas bien ou pas du tout** par Yvon Chouinard

INTRODUCTION

Cette troisième édition de la Trousse mentorale 2021 est maintenant un outil incontournable de la programmation du Mois du mentorat. Plus pertinente que jamais, cette trousse se veut un condensé de concepts utiles à la pratique du mentorat.

Je tiens à souligner la contribution financière du Gouvernement du Québec à ce projet et à remercier M. Jean Boulet, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministre responsable de la région de la Mauricie, de soutenir le développement d'une meilleure connaissance des bonnes pratiques en mentorat auprès des entreprises québécoises.

Le mentorat est sans contredit un moyen d'accompagnement qui donne du sens à une transition, un nouveau rôle, un défi à résoudre, un but à atteindre, un chemin à tracer. Dans le contexte de la crise pandémique, la recherche de sens est fondamentale. Vivre l'expérience d'une relation humaine significative et bienveillante est porteur d'espoir, d'ouverture à soi-même, à l'autre et à de nouvelles possibilités.

Les auteurs et autrices de la présente Trousse mentorale partagent leur expérience, dans un format concis et facile à mettre en application. Grâce à la magie de l'audio, vous pourrez de surcroit plonger les yeux fermés dans l'univers de ces experts et expertes grâce à une série de balados destinés à vous en apprendre davantage sur le monde passionnant du mentorat[1].

Vous découvrirez, à travers les pages qui suivent, le visage de leaders naturels et de communicateurs exceptionnels qui incarnent les riches valeurs humaines du mentorat. Ces ambassadeurs et ambassadrices du Mois du mentorat 2021, influencent positivement le parcours de nombreuses personnes en plus d'avoir, à leur façon, un impact positif dans leur milieu et la société. C'est un privilège de faire écho à leurs témoignages.

Je remercie également Robert Dutton, professeur associé à HEC Montréal, qui a signé la préface du présent ouvrage. Réellement engagé dans la promotion du mentorat, monsieur Dutton avait livré une conférence d'ouverture des plus marquantes lors du dernier Forum du mentorat en janvier 2020. C'est un réel plaisir, un an plus tard, de retrouver ses propos empreints de sagesse.

En terminant, je remercie chaleureusement Yvon Chouinard, CRHA, administrateur de Mentorat Québec, pour la conception de la Trousse ainsi que toutes les personnes ayant signé cet ouvrage collectif.

Marianne Lefebvre
Présidente — Mentorat Québec

[1] Les balados sont disponibles au www.moisdumentorat.com/balados

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

Bonjour à toutes et à tous,

Le mentorat est maintenant bien présent dans notre société. Le monde de l'entrepreneuriat est particulièrement actif dans ce domaine.

D'ailleurs, le travail de Mentorat Québec, qui existe depuis 2002, est remarquable. De par sa mission de favoriser et de promouvoir la culture mentorale au Québec, cette organisation est devenue une source de référence générale pour les organisations, les milieux de travail et les individus tout en contribuant à l'avancement des connaissances sur le mentorat.

Le Mois du mentorat est un bel exemple de la créativité de Mentorat Québec. Cet événement permet, bien sûr, de faire connaître le mentorat, d'informer les organisations et les individus sur les meilleures pratiques de mentorat, mais aussi de réfléchir aux meilleures pratiques à cet égard et de les diffuser le plus largement possible.

En effet, le mentorat est une démarche très positive, particulièrement durant cette période de pandémie qui affecte un grand nombre d'entreprises. Cette forme d'échange peut, entre autres, permettre à chacune d'elles de trouver les moyens de maintenir la mobilisation de son personnel, notamment en misant sur le développement des compétences de celui-ci par le partage de l'expérience et des connaissances.

La Trousse mentorale que vous avez en main est donc 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 un bon Mois du mentorat!

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

LES AMBASSADEURS ET AMBASSADRICES DU MOIS DU MENTORAT 2020

Mentorat Québec est honoré de pouvoir vous présenter ce groupe remarquable d'ambassadeurs et d'ambassadrices qui ont accepté de représenter les valeurs de soutien et de partage du mentorat à l'occasion du Mois du mentorat 2021.

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

Nous vous invitons à lire les messages de nos fiers ambassadeurs et ambassadrices.

FRANÇOIS BUJOLD

Directeur général — MRC de Bonaventure
Mentor — Réseau Mentorat

« Le mentorat est un outil de développement à la fois puissant et discret. La relation de confiance sur laquelle il s'appuie en fait une forme d'accompagnement unique. C'est une expérience de partage et de transfert de connaissance qui favorise la réalisation des rêves!

J'ai été témoin des bienfaits du mentorat auprès des entrepreneurs de ma région. J'ai vu de grands et de petits bâtisseurs émerger et se développer tant sur le plan personnel que professionnel. C'est une preuve que nos mentors sont une richesse pour nos communautés. »

FADY DAGHER

Directeur – Service de police, Agglomération de Longueuil

« Comme gestionnaire et particulièrement comme Directeur de Police en ce moment, le mentorat que j'aime apporter se résume en quelques principes :

1. Donner sans retenue et sans attendre en retour (en termes de temps, d'écoute, de formation, etc.);
2. Toujours agir avec intention et non avec intérêt;
3. Parler plus au "nous" et beaucoup moins au "je";
4. Tenir compte des cinq incontournables à développer dans la personne mentorée : la confiance, le courage, la patience, la résilience et le pardon. »

MARIE-HUGUETTE CORMIER

Première vice-présidente Ressources humaines et Communications — Mouvement Desjardins

« Offrir le mentorat comme moyen de développement est essentiel, et ce, encore plus que jamais dans le contexte actuel »

Le Mouvement Desjardins poursuit, pour une 2e année consécutive, son programme de mentorat et le nombre de demandes d'adhésion a monté en flèche au cours des derniers mois. C'est vraiment la preuve que la relation de mentorat, même virtuelle, a sa raison d'être! Je dirais même qu'offrir cette opportunité de développement est essentielle, et ce, plus que jamais dans le contexte actuel.

Elle permet de connecter, d'échanger et de collaborer, au-delà de la distance. C'est précieux et grandement bénéfique tant pour les individus, qu'ils soient mentors ou mentorés, que pour l'organisation. Au-delà de l'accès aux connaissances et à l'expérience, une relation mentorale permet d'élargir le réseau, de développer des compétences et de renforcer le sentiment d'appartenance envers l'organisation.

Ainsi, je continue de croire que le mentorat est un réel catalyseur du développement de nos personnes et c'est avec grand plaisir que je poursuis ma mission à titre d'ambassadrice auprès de Mentorat Québec.

GAÉTAN COUTURE, ing., M.Sc.A.

Vice-président, Transport, EXP
Mentor de l'année 2020 — Association des firmes de génie-conseil du Québec

« Pour moi, le mentorat complète la formation générale reçue à l'université en l'adaptant au domaine choisi par les mentorés. Il facilite une transition avec ce que les étudiantes et les étudiants en génie apprennent sur les bancs d'école et la réalité de la profession qu'ils ont choisie.

J'ai déjà été à leur place, moi aussi. Au fil des années, j'ai acquis de l'expérience et aujourd'hui, je partage mon bagage avec eux et je les prépare à relever les défis qui les attendent.

Chez EXP, je veux surtout les conscientiser au fait que, comme c'est probablement le cas dans tous les métiers, il faut constamment s'adapter. Il est important de reconnaître le plus rapidement possible les signes des changements à venir, et s'adapter rapidement à ceux qu'on n'a pas vus venir.

Je résume souvent ma démarche à mes mentorés en leur disant que je veux leur transmettre, en quelques rencontres, un condensé de ce que j'ai appris au cours de ma carrière, que ce soit au sujet du déroulement d'un projet, de l'importance de la synergie d'une équipe, du fonctionnement de l'entreprise, des variations de notre marché, de nos clients, etc. Le résultat est le suivant : ils s'intègrent plus rapidement dans leur milieu de travail, leur profession, leur équipe. En plus d'évoluer plus vite, ceux qui le veulent réussissent à occuper des rôles de plus en plus importants au sein de leur équipe.

C'est donc avantageux à la fois pour l'individu et son équipe!

Et c'est toujours une grande source de satisfaction et de fierté de suivre leur carrière. »

MAXIME BERGERON LAURENCELLE

Directeur exécutif, Grands Frères Grandes Sœurs du Grand Montréal

« Pour Grand Frères Grandes Sœurs du Grand Montréal et les centaines de jeunes qui ont accès à ses services, le mentorat est un outil important, voir primordial de bien-être.

De récentes études d'impact ont démontré que les jeunes qui sont dans une relation inspirante et déterminante avec un mentor, à court terme, développent leurs compétences socio-émotionnelles (compétences relationnelles, gestion de soi, prise de décision responsable, etc.), ainsi que leurs fonctions exécutives (mémoires de travail, planification, organisation, etc.).

Nous constatons à moyen terme, une amélioration de la santé globale, de la santé mentale, du bien-être, un accroissement de l'implication scolaire et sociale, bref nous outillons les jeunes à réaliser leur plein potentiel.

Je vous laisse imaginer ce que deviendrait les jeunes et entrepreneurs de demain, s'ils et elles avaient été accompagnés plus tôt dans une relation de ce type, qui s'ajoute aux relations qu'ils entretiennent. »

STACEY DAKIN

Directrice générale — Mentor Canada

« Aujourd'hui plus que jamais, nous avons besoin d'adultes bienveillants pour célébrer l'impact que le mentorat a sur les jeunes, surtout ceux qui se trouvent isolés, qui risquent de se trouver à l'écart, et qui luttent pour leur éducation future, leur emploi ou leurs opportunités de travail. Grâce aux possibilités de mentorat, nous pouvons aider les jeunes à acquérir les compétences professionnelles pratiques requises pour répondre aux exigences du marché du travail et à accéder à des opportunités alignées avec leurs objectifs scolaires, professionnels et de vie. Investir dans les jeunes Canadiens et Canadiennes par le biais du mentorat changera le cours des vies des jeunes, et, par conséquent, l'avenir des communautés. Ensemble, amplifions le plein potentiel de chaque jeune. »

LUC DESJARDINS

Directeur général et éditeur du Groupe communautaire L'Itinéraire

« À chacun son rythme, nous avons tout le droit d'atteindre ses aspirations. Nous ne sommes pas là pour changer leur situation, mais d'aider à acquérir les outils, trouver ensemble les ressources pour progresser.

Notre mission est l'inclusion sociale, on doit tout faire pour la travailler, la favoriser. La personne qui arrive à L'Itinéraire nécessite un accompagnement très soutenu, puisqu'elle est en situation d'aide de dernier recours. Il lui faut une intervention rapide et bien faite, pour l'aider à sortir du cercle de l'itinérance.

Notre mentorat est d'accompagner Le mentoré à devenir Le mentor, il est dans le cercle de l'inclusion et de l'empowerment. »

PHILIPPE DE VILLERS, M.Sc. CRHA

Président du conseil d'administration — Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec

« Le mentorat : l'altruisme du développement.

Le mentorat représente à mes yeux un des plus beaux aspects de notre profession de conseillers en ressources humaines. Appuyé sur le respect et le partage, il repose sur l'humilité d'une personne reconnaissant son besoin d'avoir un soutien, et sur la générosité d'une autre ayant des connaissances, des expériences et de la sagesse à offrir. Ultimement, par cet échange, nous contribuons au développement des compétences et des habiletés des mentorés. Pour les professionnels en ressources humaines, le mentorat est un outil d'apprentissage pertinent, flexible et peu coûteux, sur lequel toutes les organisations peuvent s'appuyer pour mieux développer l'ensemble de leurs employés. »

JESSICA LUBINO

Chargée de projets Mentorat Artistique Professionnel – Diversité Artistique Montréal (DAM)

« Le secteur culturel et artistique est très compétitif.

Les artistes racisés et issus de l'immigration peinent souvent à s'y faire une place.

Le mentorat permet alors de provoquer des rencontres, de transmettre des savoirs, de faciliter l'insertion professionnelle et d'encourager la solidarité tout en favorisant des échanges intergénérationnels et interculturels.

À l'image de Montréal, le programme est riche, diversifié et rempli d'humanité. Il permet de transcender les différences qui font de chacun de ses participants des artistes uniques!

En tant que coordonnatrice, je suis le témoin privilégié de ces fabuleuses rencontres. »

JEAN-PIERRE PERREAULT, Ph. D.

Vice-recteur à la recherche et aux études supérieures — Université de Sherbrooke

« Mentorer, c'est être généreux! C'est faire profiter de l'expérience et du déjà-vu. C'est aider à éliminer les options moins bonnes et laisser la personne mentorée identifier les meilleures. C'est aussi de faire en sorte que la/le plus jeune progressera plus rapidement que nous l'avons fait et nous dépassera professionnellement.

Mentorer, c'est gratifiant et valorisant. Et c'est surtout pertinent dans toutes les sphères de l'activité humaine.

Avec ces convictions, j'ai mis en place le comité de mentorat pour les étudiantes et étudiants de maitrise et doctorat en recherche à l'Université de Sherbrooke. J'ai aussi participé avec des collègues au développement du programme de mentorat pour les nouvelles professeures et nouveaux professeurs de notre établissement.

Ainsi des amitiés se tissent, des confiances se bâtissent, des réseaux se créent, une culture se perpétue et un solide sentiment d'appartenance se développe au sein de notre communauté. »

EDUARDA TAVARES

Agente de développement et communications — Centre des femmes de Montréal

« La richesse des échanges entre mentor·e et mentoré·e résulte en une extraordinaire ouverture qui multiplie les possibilités de réussite et de développement de carrière. C'est de l'inspiration à mettre de l'énergie aux bons endroits afin de surmonter des difficultés, redécouvrir le plein potentiel et atteindre des objectifs spécifiques.

Le mentorat représente plus qu'un accélérateur dans mon parcours professionnel. Cela m'a permis d'avoir une façon de penser autrement! Aujourd'hui je sens que je me réalise dans mon travail, je fais ce que j'aime et en plus pour une cause qui me tient à cœur. »

VALÉRIE PISANO

Présidente et cheffe de la direction — MILA

« Le mentorat est un énorme privilège — tant pour le mentor que mentoré — qui en ressortent tous les deux grandis sur les plans professionnels et personnels. C'est une relation qui permet d'imaginer de nouvelles possibilités (pour soi, pour son équipe, pour son organisation) et de naviguer l'incertitude et la complexité inhérentes au grands défis. C'est une façon d'élargir nos perspectives et confronter nos paradigmes afin de continuellement évoluer vers une nouvelle et meilleure version de nous-mêmes.»

BENOIT SAVARD

Associé — Humance

« Selon moi, le mentorat est essentiellement un espace de dialogue unique et privilégié dans lequel l'humilité, la générosité et la réciprocité prennent tout leur sens. C'est une façon de redonner au suivant en mettant à profit un parcours professionnel riche d'expériences et de vécu d'une personne, le mentor , au service d'une autre personne, en l'occurrence le mentoré. Au gré des rencontres et des conversations issues des deux acteurs, se crée des opportunités d'où émergent de nouvelles perspectives de pensée, de compréhension et d'action. »

KENNY THOMAS (dit Simon 16)

Artiste hip-hop, auteur, compositeur, interprète, intervenant jeunesse et mentor, Montréal

« On vit tous des moments complexes à traverser. Des passages obligés difficiles à naviguer. Positifs ou négatifs. On oublie trop souvent qu'on n'a pas à traverser ces moments seul.e. Je crois que c'est notre responsabilité en tant que membre d'une collectivité de se rendre disponible et d'être généreux.euse de sa personne. C'est un service qu'on se doit de rendre au suivant. »

PRÉFACE

Le mentorat : une relation à multiples dimensions

Robert Dutton, professeur associé — HEC Montréal

Le mentorat est d'abord une relation. C'est une relation entre un(e) mentor et un(e) mentoré(e); une relation qui profite aux deux et qui peut profondément changer les deux personnes ainsi mises en relation. Je le sais pour avoir eu la chance d'être l'un et l'autre.

Pour être fructueux, le mentorat doit être davantage qu'une relation improvisée. Il doit être une relation voulue, volontaire et structurée. Pour cette raison, le mentorat relève aussi de la science, de l'art et de la technique. Au fil des ans et des expériences, des spécialistes ont identifié des approches qui fonctionnent mieux, d'autres qui fonctionnent moins bien, d'autres encore qui peuvent même être contre-productives. Voilà pourquoi Mentorat Québec est chez nous un organisme essentiel au développement et à la diffusion des savoirs en matière de mentorat réussi. Voilà pourquoi sa Trousse mentorale, devenue annuelle, s'impose également comme un outil de diffusion tout aussi incontournable.

Le mentorat appuie les leaders. Celles qui le sont déjà et veulent s'améliorer, ceux qui sont en voie de le devenir.

Formellement, le mentorat vise à aider quelqu'un dans un projet relativement précis : progression de carrière, lancement et développement d'entreprise, etc. Pour autant, je ne connais pas de leader unidimensionnel. Le leadership mobilise et révèle la personne toute entière avec son esprit, son âme, son cœur.

Un entrepreneur ne crée pas de succès durable en ne s'occupant que de produits, de ventes et de marges. Un chef d'entreprise ne trouve pas la croissance en ne se préoccupant que de croissance; il n'augmente pas les profits en ne se préoccupant que de profits. Un vrai leader doit ratisser beaucoup plus large que cela.

Un leadership d'impact s'appuie sur plusieurs dimensions de l'être humain : d'abord une bonne connaissance de soi, une éthique et des valeurs solides et structurées, une vision claire de l'avenir souhaité pour l'organisation qu'elle dirige, la capacité de communiquer celle-ci et d'y mobiliser 10 ou 10 000 collaborateurs et enfin, une responsabilité citoyenne qui incite à contribuer à la société autant ou davantage qu'on en reçoit.

À ce propos, aucune entreprise ne pourra dorénavant survivre durablement en faisant l'économie de sa responsabilité sociale. Telles sont les attentes non seulement de la société, mais également des consommateurs. Pour les milléniaux, et même pour nombre de boomers, la consommation est désormais un geste citoyen, un geste politique. Les choix de consommation reposent toujours sur la qualité du produit ou du service, mais aussi sur les valeurs de son fournisseur.

Ne serait-ce que pour cela, une relation de mentorat fructueuse doit donc développer le leader dans toutes ses dimensions, sociales comme économiques. Alors progressent non pas une, mais bien deux personnes. Ce sont deux personnes qui réussissent à repousser leurs limites. Comme patron, et maintenant comme professeur, rien ne m'a jamais fait autant plaisir que d'entendre un employé ou un étudiant me dire qu'il avait accompli quelque chose qu'il ne se croyait pas capable de faire.

Quant à moi, si je me reporte à mes premières années chez RONA, jamais je n'aurais cru un messager du futur qui m'aurait dit que j'allais devenir le chef direction du leader de la quincaillerie-rénovation au Canada. C'est seulement après coup que j'ai réalisé tout l'impact que mes mentors ont eu sur ma carrière, et même sur toute ma vie.

Comme le dit une citation attribuée à Einstein, « Tout ce qui peut être compté ne compte pas nécessairement, et tout ce qui compte ne peut pas être compté. »

C'est tout à fait vrai, en tout cas, d'une relation de mentorat.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Robert Dutton est professeur associé, président du conseil consultatif de l'École des dirigeants et directeur-associé au Pôle d'entreprenariat à HEC Montréal, dont il est un diplômé émérite.

De 1992 à 2012, Robert Dutton a assuré la direction de RONA à titre de président et chef de la direction.

Il a publié un ouvrage intitulé Mise à niveau dans lequel il raconte son parcours impressionnant.

Il s'est donné comme mission d'inspirer la nouvelle génération d'entrepreneurs à faire le bien.

Créateur et mécène du programme Parcours Leadership des Carabins de l'Université de Montréal il y a développé un programme de mentorat qui vise à faciliter la transition des étudiants de la vie intense combinant le sport d'élite et des études exigeantes vers la vie active du monde du travail.

Robert Dutton détient un BAA de HEC Montréal (1977) et un Doctorat Honoris Causa de l'Université de Montréal (2012).

LE MENTORAT :
DES CONVERSATIONS QUI FONT UNE DIFFÉRENCE DANS LA VIE

Du dialogue mentoral

Pierre Paul Gingras, B.A. Psy., Mentor — Réseau Mentorat

En choisissant le mentorat comme engagement, le mentor(e) assume la responsabilité de créer une relation « mentorale » avec un mentoré. Concrètement, il le fait en engageant un dialogue « mentoral ». Cela lui demande d'abord d'accepter d'entrer consciemment dans l'attitude ou posture appropriée, comme aussi de devenir conscient de 3 menaces à la qualité « mentorale » de ce dialogue, qui affecteraient négativement la relation et son potentiel.

Dans notre histoire personnelle

Nous accordons le titre de « mentor(e) » à une personne devenue spéciale, non pas pour ce qu'elle nous a enseigné ou fait pour nous (ce qui est aussi beau et bien), mais parce qu'elle nous a permis de construire (et non « transmis »), un bout du sens que nous cherchions à donner à notre vie, à un moment particulier. Sens dans les 2 sens du mot : signification et orientation. Mentor(e) : une personne significative.

Donc, en tant que « mentor », nous osons nous présenter devant un mentoré comme candidat à devenir une personne significative dans sa vie. Et c'est le mentoré qui va décider. OUF! Nous comptons que notre compréhension de ce rôle et notre savoir-être feront évoluer la relation dans ce sens. On comprend pourquoi l'humilité est à la base de cet engagement. On ne s'étonne pas que la recherche montre que *« les mentors les plus certains d'être aidants se révèlent être ceux qui le sont le moins. »*[1] Un programme de mentorat est une agence de rencontre de personnes significatives.

Le dialogue, au cœur de la relation mentorale

Cette relation privilégiée se crée par le dialogue… mentoral (il y a d'autres types de dialogues, ex : amical, thérapeutique). Pas évident le dialogue. Du grec ancien *diá* (au travers, par, entre. Ex : diamètre, diagonale, diarrhée) et de lógos (parole), le dialogue est littéralement : une parole qui pénètre, traverse. On dirait en langage courant : *« Es-tu avec moi? »* ou *« Me suis-tu? »*. Dialogue : la parole qui rejoint, converge, qui fait du sens pour l'autre[2].

Il est différent d'une discussion, qui correspond au langage du plus fort : quand l'un exprime une idée, avant même qu'il ne l'ait exprimée à fond, l'autre entre en discussion : « Il a son avis sur le sujet, et émet déjà des jugements dans sa tête, qui se reflèteront dans l'échange »[3]. Piège pour le mentor qui cherche à « amener le mentoré à… » plutôt que de l'accompagner dans sa réflexion vers…

D'ailleurs, le dialogue est fait de beaucoup moins de paroles que la discussion ou l'explication. On pourrait dire : parler moins pour communiquer plus. Un des indicateurs en est que le mentor ne parle que le tiers du temps; et plus en questions ouvertes qu'en explications. Les 2 autres tiers, il écoute. Il n'écoute pas la même chose que le solutionneur de problème. Il écoute ce que le mentoré dit de lui via la situation qu'il décrit. (Ex : mentoré : « J'hésite entre A et B ». Mentor : « Qu'est-ce qui te fait hésiter? » — plutôt que : « va faire une liste des + et des — de chacun ». Mentoré : « Je ne sais plus quoi faire ». Mentor : « Où en es-tu dans ta réflexion? »).

Le dialogue mentoral et le mentoré

L'effet du dialogue sur le mentoré : « Quand je te parle, je m'entends. Quand je projette ma situation sur l'écran de ton écoute, je prends conscience de comment je la vis : mes craintes, mes façons de penser, les limitations que je m'impose, mes aspirations ». Et prendre conscience, c'est déjà être en transformation (le sens).

L'obligation de résultat du mentor n'est pas que le mentoré atteigne certains objectifs. Cela est la responsabilité unique du mentoré, à cela qu'il s'emploie dans sa vie. Et il possède le nécessaire pour devenir toute la personne qu'il est; le mentor aidant en est certain. Son obligation de résultat est de créer une relation permettant au mentoré d'être à l'aise de partager librement sa situation et comment il la vit. Grâce au mentor, il entre en réflexion avec lui-même, et découvre son chemin, accompagné par l'exemple du mentor qui, à travers ce qu'il a fait, a lui-même travaillé à « devenir » plus qu'à « avoir ».

Il découvrira aussi que les raisons pour lesquelles il avait fait appel à un mentor et les objectifs qu'il nommait au début étaient plutôt des symptômes que des véritables besoins, que ni lui ni le mentor ne connaissent d'ailleurs.

Le prérequis au dialogue mentoral : la posture mentorale

Posture : Une certaine attitude ou position mentale, faite d'un ensemble d'orientations; nécessaires ici pour créer et maintenir un dialogue mentoral. Ces orientations, le mentor aspirant être aidant choisit de les connaître, de les adopter, et de travailler à les développer. Humblement. En effet, il n'a probablement jamais eu à les exercer consciemment pendant la plus grande partie d'une rencontre de 90 minutes.

Quelques orientations essentielles :

- Maintenir une présence de qualité; regarder le mentoré qui lui regarde sa situation (le focus est sur le mentoré, la situation lui sert d'occasion de se développer, de devenir);
- Être engagé envers le mentoré, mais détaché de ses décisions (crée un espace de liberté et de respect pour le mentoré – dévoilement de soi)[4];
- Laisser au mentoré le soin de décider du contenu des échanges et de ses priorités. Suivre la logique interne du mentoré, renoncer à imposer sa propre logique, à s'attribuer le pouvoir de lui donner des « devoirs », de demander des comptes, ou de faire l'évaluation de ses progrès (sentiment d'auto-efficacité et estime de soi du mentoré); En mentorat, l'autorité appartient à l'aidé, non à l'aidant; contrairement au parrainage, au tutorat, ou au coaching;
- Ne prendre en charge ni le mentoré, ni les situations auxquelles il a à faire face. Ni faire à sa place (sauveur) ni fournir de prescriptions (expert). Lui faciliter d'aller plus loin dans sa réflexion (manifester la confiance de laisser le mentoré expérimenter l'Angoisse — ce mal de ventre — associé à la prise en charge libre de son devenir)[5];
- Poser et conserver un regard positif et bienveillant sur le mentoré, (un regard de vie) qui prend en compte son potentiel non encore développé, sans condescendance ou sentiment de supériorité (soutien qui lui permet d'oser faire face à l'angoisse, en prenant appui sur la confiance manifestée par le mentor — sentiment de valeur personnelle).

Les menaces au dialogue mentoral

L'expérience des mentors démontre que 3 réflexes les habitent : pièges sérieux, parfois fatals, au dialogue mentoral. Ils servent à protéger son amour propre, lui permettent de se justifier d'être hors du dialogue mentoral; tout en continuant à se considérer significatif, cela en faisant porter le blâme au mentoré. Conséquence : relation de courte durée pour cause de mentoré non motivé, croit le mentor.

Ces réflexes menacent de transformer des personnes bien intentionnées en mentors non-aidants. Ils semblent nous habiter tous, on ne peut les éliminer. Mais en en prenant conscience, on peut réduire leurs impacts néfastes. Nous les appelons les 3 *dragons*[6]. Les voici en bref :

Le dragon de l'impulsivité le fait de réagir plutôt qu'agir. Le mentor improvise à partir de ses réflexes habituels et de sa façon de solutionner les problèmes. Il a toujours une justification pour une posture non mentorale : « Quand quelqu'un est en difficulté, je ne vois pas d'intérêt à l'y laisser, alors que j'ai la solution pour lui ». Ou bien : « puisqu'il est en difficulté, c'est bien la preuve qu'il ne peut s'en sortir seul ».

Le dragon de la toute-puissance lui fait croire que sa perception de la réalité est LA vérité. Lui sait. Il doit amener le mentoré à LA comprendre. Il n'est plus dans l'écoute, mais veut faire voir au mentoré la réalité en face : celle du mentor. *« Ça fait 25 ans que je fais ce métier, je sais quand même comment ça se passe! »* ou : *« Si je vois qu'il va dans un mur, faut que je lui dise! »*

Le dragon de l'orgueil lui fait croire une chose et en faire une autre. Derrière la respectable intention de « donner au suivant », d'accompagner le mentoré tel qu'il est, sans attentes, le mentor se considère responsable de ses progrès. Il prend en charge sa réussite. Après tout, le mentor a son aura personnelle de gagnant à protéger. Donc lorsque cela ne va pas à son goût, il ne peut laisser le mentoré faire tel qu'il est (« faire n'importe quoi » pense le mentor)… Surtout il n'a « pas de temps à perdre » avec le mentoré qui n'est pas à la hauteur de ses attentes, et ne tiendrait pas compte de ses « excellentes » recommandations. Le mentoré se doit d'aimer ce que le mentor donne.

Transfert d'expérience et dialogue mentoral

Le transfert d'expérience constitue la richesse particulière du mentorat. Mais l'expérience ne se transfère pas comme du café dans une tasse. Le mentor n'a aucun pouvoir sur ce transfert, aucune idée de ce qui est transféré. C'est le mentoré qui est rejoint, inspiré, ou pas, par le candidat mentor… pourvu que celui-ci soit devenu significatif, donc mentor. La qualité du dialogue est le chemin pour la qualité de la relation qui rend possible la qualité du partage. Et la durée (1 an +) ainsi que la régularité des rencontres sont quelques signes que la relation est devenue mentorale.

Références

1. David Clutterbuck & Gill Lane. *The Situational Mentor.* Gower, 2004
   (On peut aussi dire ici que c'est l'effet Dunning-Kruger appliqué au mentorat. *« L'ignorance engendre la confiance en soi plus fréquemment que ne le fait la connaissance »*.)
2. Dialogue, opposé de « logorrhée » (*logos* et *rheî* — couler), un flux de paroles.
3. Robert Henckes. *Au rendez-vous de Cana.* Éditions Fidélité, Namur, 1999.
4. Étienne St-Jean (2009) « Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré », UQTR.
5. Jean Paul Sartre. *L'existentialisme est un humanisme.* Gallimard, 1946.
6. Pierre Paul Gingras, & Laurent Bourdeau. *Rencontre avec un mentor.* Éditions JFD, 2014.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Pierre Paul Gingras, Ba. Psy est Conseiller Sénior Efficacité Organisationnelle et mentorat.

Impliqué en mentorat depuis 2002, comme mentor (26 mentorés), il a développé des programmes de formation de mentors (plus de 800 mentors formés dans plusieurs provinces Canadiennes), collaboré à l'implantation et au maintien de programmes de mentorat dans plusieurs grandes entreprises. Membre du sous-comité « Éthique et Gouvernance » du Réseau Mentorat (2009-2016), il a reçu le titre de « Mentor par excellence » (2010). Son centre d'intérêt et de recherche est la qualité de la relation mentorale.

Il est coauteur du livre « Rencontre avec un mentor » publié au Québec et en France (2014) (www.portailmentorat.ca). Appuyé sur les situations concrètes vécues par les mentors, on y est témoin de la relation d'un mentoré avec un mentor bien intentionné, mais non aidant; puis avec un mentor aidant : leurs rencontres, l'interprétation de chacun des interventions et de la posture de l'autre, pendant et entre les rencontres. La 2e partie décode les comportements favorables et non favorables à la relation mentorale en s'appuyant sur les situations concrètes de la 1re partie.

Comment gérer la fin des relations mentorales

Alain Henry, MBA, Vice-président — Ventes nationales, Banque Scotia, Mentor – Femmes en finance

Tout gestionnaire ou entrepreneur désirant s'impliquer dans un programme de mentorat cherche à bien connaitre ses responsabilités face à sa mentorée. Un programme de mentorat efficace sera échelonné sur une période prédéterminée. Il est primordial de bien gérer la fin des relations mentorales. Cet article décrit l'importance d'une relation mentorale préparée, structurée et flexible qui met l'emphase sur la qualité des interventions pour en assurer une conclusion satisfaisante.

Votre préparation

Une fois le jumelage fait, il est normal que le mentor se questionne sur le bon déroulement de la relation mentorale. Il est important de se rappeler que votre rôle comme mentor demeure avant tout d'aider la mentorée à approfondir sa connaissance d'elle-même, afin de bien la guider dans sa réflexion personnelle. Cette introspection précisera le parcours qu'elle devra entreprendre pour explorer les différents aspects pertinents aux objectifs à atteindre. Il faut aussi considérer que ses objectifs peuvent changer ou évoluer au fil du temps. La qualité et l'efficacité de vos interventions durant la relation mentorale aideront grandement la mentorée tout au long du parcours. Alors, comment se préparer? La réponse est simple… soyez vous-même et restez à l'écoute!

Cette première rencontre si importante!

Tout le monde désire faire bonne première impression et cela s'applique davantage aux mentorées. Par votre présence et expériences de vie, la première rencontre établira rapidement la qualité des échanges à venir dans la partie formelle de la relation mentorale. Il est primordial d'établir rapidement un climat de confiance. Je vous suggère donc fortement d'investir du temps pour établir ce contact humain si important et ce, dès la première rencontre. Ce faisant, vous éliminerez les barrières qui peuvent empêcher le partage efficace d'information lors de vos rencontres subséquentes. De plus, vous allez mieux comprendre et apprécier la personne qui se trouve devant vous. Il faut reconnaitre que le jumelage initial est basé sur les objectifs établis au départ, mais que chaque mentor/mentorée aura définitivement des styles et des personnalités très différentes. Il sera de votre responsabilité à vous de vous adapter pour assurer une relation mentorale efficace. Ultimement, le succès ou l'échec à venir sera en grande partie influencé par cette première rencontre.

La partie formelle et structurée de la relation mentorale

Un bon programme de mentorat vous fournira les outils nécessaires pour suivre un cadre structuré qui vous aidera à mieux vous préparer pour vos rencontres éventuelles. En suivant les étapes suggérées, vous allez sans doute vivre une expérience unique et enrichissante avec votre mentorée. Votre investissement personnel sera un facteur déterminant dans la réussite de votre relation mentorale. Mais comment pouvez-vous maintenir une mentorée engagée tout au long de vos rencontres à venir?

La réponse est si simple : permettez-vous de déroger de votre plan initial. Chaque rencontre sera préparée en fonction de divers sujets dont la mentorée souhaitera discuter. Votre rôle sera de poser de bonnes questions ouvertes pour approfondir cette prise de conscience si importante à l'atteinte des objectifs établis. Durant ces échanges, il est essentiel de demeurer à l'écoute et de porter une attention particulière aux informations partagées, car ces renseignements vous serviront grandement dans vos discussions futures. Rappelez-vous que la mentorée souhaite d'abord et avant tout apprendre de vous et de vos expériences de vie. Alors, soyez courageux et partagez vos vraies expériences, ce qui comprendra certainement vos réussites, mais plus importants encore — vos échecs! Un récit sincère et en toute humilité de vos expériences personnelles et professionnelles ouvrira la porte à des échanges plus pertinents et efficaces avec la mentorée. Par votre vulnérabilité et votre authenticité, un échange basé sur la confiance et le respect fera de cette expérience mentorale un succès certain.

N'oubliez pas que la partie formelle d'un programme de mentorat vous donnera une feuille de route à suivre, afin de bien couvrir les éléments importants. Cependant, le succès ultime sera déterminé par votre habileté à démontrer une vulnérabilité sincère.

La fin de la partie formelle du programme mentorale

Vous voilà maintenant proche de la ligne d'arrivée. Après plusieurs rencontres, vous avez appris à connaître votre mentorée et avez possiblement atteint un ou plusieurs des objectifs initiaux. Prenez le temps de réfléchir à vos rencontres. Réfléchissez aux échanges les plus productifs et concluants, ceux qui vous ont permis de faire avancer certains objectifs ou qui ont peut-être permis à la mentorée de faire une prise de conscience sur un sujet quelconque. Il est souhaitable de revoir avec la mentorée la progression de votre relation mentorale, afin de reconnaitre le progrès accompli ensemble. Déterminez conjointement les actions et engagements à prendre lors des prochaines rencontres, afin de bien maximiser cette expérience unique qui se terminera sous peu.

Votre dernière rencontre

Lors de votre dernière rencontre, prenez le temps de saluer vos efforts, car après tout, chaque personne a grandi dans cette relation mentorale. Votre parcours déterminera en grande partie le futur de votre relation professionnelle. Il est fort probable que la mentorée désire conserver une relation informelle et cette décision devrait lui revenir. Votre rôle en tant que mentor est de vous assurer que la mentorée prenne conscience de son apprentissage et qu'elle s'engage à poursuivre son développement personnel. Mais qu'arrive-t-il si la mentorée ne désire pas continuer cette relation informelle post-mentorale? Tout simplement : rien! Il ne faut pas s'en faire. Gardez en perspective le parcours fait ensemble, l'atteinte des objectifs initiaux et l'impact que vous avez eu sur cette personne désireuse d'améliorer son sort. Après tout, elle en retirera des bénéfices pour les années à venir.

La suite des choses

Bravo! Vous avez maintenant complété votre mandat comme mentor. Est-ce la fin de vos responsabilités face à la mentorée ou ceci n'est que le début d'une nouvelle relation professionnelle et amicale? Quelles sont les attentes du mentor ou de la mentorée? Quelles sont vos obligations futures? Est-ce que cette relation mentorale a été un franc succès ou un échec à oublier?

Sachez que la chose la plus importante à ce stade-ci est de reconnaitre que par votre engagement durant la partie formelle du programme mentoral, vous avez donné un cadeau précieux à votre mentorée : en effet, un partage d'expériences (bonnes et moins bonnes) et possiblement l'atteinte d'un ou plusieurs des objectifs et/ou même la découverte de nouveaux objectifs! Que la relation perdure ou non n'est pas l'aspect le plus important. Le simple fait d'avoir permis une réflexion profonde pendant plusieurs mois dans un environnement sécuritaire demeure une expérience unique. Les participantes en bénéficieront pour les années à venir. Plus souvent qu'autrement, la relation mentorale deviendra amicale et sans attente. Le plus important est que les apprentissages seront mis en application et qu'une prise de conscience suivra de la part de la mentorée après la conclusion du programme. Cette continuité est très importante et toutes occasions de souligner ces succès aideront au rayonnement de la mentorée.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Alain Henry œuvre dans le domaine de la finance depuis plus de 25 ans. Il détient un baccalauréat en commerce de l'Université McGill, Montréal, M.B.A. de l'université Dalhousie, Halifax et a complété une formation sur le leadership à l'université Duke, Caroline du nord. Il collabore avec l'Association des femmes en finances du Québec (A.F.F.Q.) depuis trois ans à titre de mentor, est membre fondateur du conseil Canadien de la Banque Scotia sur la diversité et inclusion et a participé en 2015 à la Conférence canadienne du Gouverneur général du Canada sur le leadership

alain.henry@banquescotia.com

Le mentorat : un espace de sécurité psychologique pour surmonter les défis

Geneviève Bolduc, LL. M. et Dre Dominique Deschênes, M.D., CCMF, FCMF — Collège québécois des médecins de famille

Les professionnels-elles de la santé, médecins, ont eux aussi besoin de soutien.

Depuis plusieurs années, les statistiques indiquent une augmentation de l'épuisement professionnel et de la détresse vécus par les médecins, toutes spécialités confondues[1, 2, 3].

Au sein d'une profession exigeante, le pragmatisme et l'objectivité sont de mise. En raison des répercussions humaines possibles, il y a peu de place à l'erreur. L'aspiration est à la perfection, soit être organisé-e, efficace, sûr-e, juste, omniscient-e, empathique, accompli-e, engagé-e. Les besoins de la personne, médecin, sont souvent relégués au second plan, au profit d'un idéal de perfection à atteindre et projeter[4].

Le programme de mentorat du Collège québécois des médecins de famille (CQMF) vise à influencer un changement de culture médicale au Québec en favorisant une culture de mentorat. La culture de mentorat remet le médecin et sa personne au centre des réflexions relatives à son développement personnel et professionnel, ceci grâce à l'accompagnement par un pair, plus expérimenté.

Origines du mentorat au CQMF

Sous la présidence de la Dre Dominique Deschênes (2012-2014), le CQMF mène de profondes réflexions afin d'offrir un soutien spécifique à ses membres de la relève en médecine de famille. C'est ainsi qu'en 2012, un groupe de travail sur le mentorat est mis sur pied et analyse les outils qu'il peut offrir aux nouveaux médecins pendant leurs premières années d'exercice. S'en suit, en 2015, la création d'un comité visant à développer les stratégies d'implantation d'un programme de mentorat formel de même qu'un projet de recherche pour analyser la performance du programme.

Objectif du programme

La première cohorte du programme de mentorat (PdM) du CQMF est lancée en 2016. Le but du PdM est d'outiller, guider, rassurer et permettre aux médecins de famille en début de pratique de s'affirmer au quotidien afin de les aider à composer de manière satisfaisante avec les enjeux et défis inhérents à l'insertion professionnelle et à leur développement personnel et professionnel.

Installation en pratique : les besoins

Commencer la pratique est une étape majeure du parcours professionnel des médecins. Ce parcours passe du doctorat à la résidence pour aboutir à l'exercice de la profession. Alors que la résidence offre un environnement encadré, universitaire, où la rétroaction est fréquente, les collègues et superviseurs se côtoyant au quotidien. En exercice, l'environnement est tout autre. Bien souvent, il faut faire preuve d'autonomie, et cela, tout en s'adaptant à un nouveau lieu de travail.

> Un sondage réalisé par le Comité sur les cinq premières années de pratique de la médecine familiale du Collège des médecins de famille du Canada (CMFC) auprès des médecins de famille en début de pratique indique que plus de la moitié des 525 répondants (taux de réponse global de 7 %) rapportent ne pas avoir eu de mentor ni de modèle de rôle lors de l'entrée en pratique et que si un programme formel de mentorat avait existé, la majorité d'entre eux (plus de 75 %) y aurait participé à certaines conditions[5].

Défis en début d'exercice : les objectifs

Fort de l'expérience acquise depuis sa lancée, il y a 4 ans, le PdM a permis d'accompagner des médecins mentorés-ées dans la réalisation d'objectifs variés définis par ces derniers-ères. Les thèmes récurrents d'année en année se rapportent à la gestion du stress, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, l'avenir et l'identité professionnelle, en passant par l'organisation de la pratique. Ces objectifs rejoignent les besoins recensés, en 2019, par le CQMF à l'occasion d'un sondage auprès de médecins portant sur les défis rencontrés dans leurs premières années d'exercice[6].

L'accompagnement par une personne expérimentée, mentor-e, permet au mentoré-e de grandir et de se définir non seulement en tant que médecin, mais également en tant que personne. On note des objectifs de savoir-être relevant des deux fonctions du mentorat, soit sa fonction instrumentale et sa fonction psychosociale liées respectivement aux dimensions rationnelles et d'apprentissage professionnel ainsi qu'aux dimensions émotives et d'orientation vers les besoins d'ajustements[7].

Mentorat et bien-être

Afin d'assurer que le PdM continue à répondre aux besoins manifestés par les médecins, une évaluation du programme est menée à la fin de chaque cohorte. À la suite de la relation de mentorat formel d'une durée de 12 mois, les mentorés-ées sont appelés à exprimer leurs réflexions quant à l'impact de cette relation sur leur vie personnelle et professionnelle.

Les retombées observées vont au-delà d'une relation purement utilitaire. Les personnes mentorées expriment qu'elles ont une meilleure confiance en elles. Elles font mieux face à l'incertitude du fait que la charge mentale de culpabilisation et d'anticipation se voit réduite. Elles gèrent mieux le stress et les irritants grâce au recul et à la normalisation. Elles ont une meilleure organisation de leur temps pour un équilibre de travail et vie personnelle plus sain.

Leur pratique en devient une à leur image, elles font des choix professionnels qui les rendent plus heureuses et qui leur permettent de s'investir dans des domaines de la profession qui leur tiennent à cœur.

Témoignages : mieux-être

« J'en retire une meilleure confiance en moi. Ça me permet d'apprendre à relativiser mes moins bons coups. »

« Je m'affirme plus, pour que la vie personnelle prenne plus de place que la vie professionnelle. »

« Je ne suis pas seul à vivre certaines difficultés. Le reconnaître et le verbaliser aide beaucoup. »

« Mon mentor a joué un rôle important pour me rassurer que c'était correct de suivre mon propre rythme. La pratique est plus agréable et moins stressante. »

« Le mentorat a permis de l'encouragement en début de pratique ainsi que la validation et la normalisation des expériences plus difficiles, par lesquelles tout nouveau médecin en pratique doit passer. »

« J'ai réalisé quel type de pratique me convenait le mieux et de laisser tomber les choses que j'aime moins. »

Briser l'isolement

Au sein du PdM du CQMF, la relation de mentorat agit souvent comme un moyen de briser l'isolement. Ce besoin de sentir que l'on n'est pas seul est la trame de fond de nombreuses dyades. Rarement nommé tel quel, il y a néanmoins un besoin de se confier et d'entretenir des relations enrichissantes et rassurantes avec autrui. L'éclosion de la pandémie de la COVID-19, au printemps 2020, a bouleversé le milieu de la santé et les médecins de famille qui en font partie. Elle a également accentué ce besoin de briser l'isolement.

Effet pandémie

Pour nos mentorés-ées et mentors-res, cette crise sanitaire inédite a mis en lumière la valeur de l'espace de sécurité psychologique qu'offre la relation mentorale. C'est une zone de vulnérabilité pour parler librement avec une autre personne, sans crainte de jugement ou d'évaluation.

La pandémie a permis de rapprocher plusieurs dyades. Au front de la lutte contre la COVID-19, nos mentors-res et mentorés-ées ont indiqué être reconnaissants d'avoir cette relation privilégiée sur laquelle s'appuyer en temps de crise. Alors qu'au quotidien et dans le feu de l'action il y a peu de temps pour s'arrêter, la relation mentorale est un moment de pause et de réconfort pour échanger avec quelqu'un de neutre, à l'écoute et qui comprend notre vécu.

Témoignages : pandémie

La relation mentorale m'a offert un espace pour…

« Revenir aux sources. »

« Me décharger de mes inquiétudes. »

« Partager mon expérience personnelle et professionnelle en soutien de ma mentorée et avoir le sentiment d'apporter de la légèreté dans sa vie. »

Témoignage : accompagnement

Quelle est l'utilité d'une relation mentorale durant la pandémie?

« Essentielle, plus que jamais. Quand j'ai débuté ma pratique, j'aurais voulu être accompagnée dans une période aussi particulière. Je suis privilégiée de pouvoir partager mon vécu et mes états d'âme avec ma mentorée. La relation mentorale est bénéfique à toutes les deux. »

Conclusion

La crise sanitaire provoquée par la COVID-19 à l'échelle mondiale a confirmé la pertinence de la démarche mentorale pour composer avec les défis personnels et professionnels qui en ont découlé. Lorsqu'une telle situation persiste, les enjeux inhérents au début de la pratique en médecine ne disparaissent pas. Ils demeurent très présents. Plus que jamais, le mentorat a sa raison d'être pour accompagner nos médecins de famille dans la poursuite de leur développement personnel et professionnel. Et ce, même en ayant à s'adapter à la nouvelle « normalité » que toutes et tous, mentorés-ées et mentors-res doivent apprivoiser durant une pandémie comme celle de la COVID-19.

En de telles circonstances, où le temps et l'énergie des médecins sont très sollicités, le prochain défi que le programme de mentorat devra relever sera celui de démontrer que les avantages d'une relation mentorale méritent l'investissement requis en temps et en énergie que l'engagement dans une relation mentorale demande.

Références

[1] ASSOCIATION MÉDICALE DU CANADA, 2019. *Santé et bien-être des médecins au Canada : facteurs comportementaux et professionnels prédictifs des issues psychologiques.*

[2] PROGRAMME D'AIDE AUX MÉDECINS DU QUÉBEC, Rapport annuel 2018-2019.

[3] PROFESSION SANTÉ, L'actualité médicale, « La crise existentielle des médecins », https://bit.ly/3cnQ1PQ (consulté en ligne le 23 septembre 2020).

[4] CURRAN, T., & Hill, A. P., 2019. *Perfectionism is increasing over time: A meta-analysis of birth cohort differences from 1989 to 2016,* Psychological Bulletin, 145(4), 410–429. https://doi.org/10.1037/bul0000138

[5] CÔTÉ, Luc et al., 2019. *Le nouveau programme formel de mentorat du Collège québécois des médecins de famille,* Médecin de famille canadien (éd. novembre), Collège des médecins de famille du Canada. https://www.cfp.ca/content/cfp/65/11/e475.full.pdf

[6] COMITÉ DE LA RELÈVE, 2019. *Sondage sur les besoins des médecins dans leurs cinq premières années de pratique,* Collège québécois des médecins de famille.

[7] CHOUINARD, Yvon, Magazine Entracte, « Mentorat instrumental et psychosocial », https://bit.ly/2G63IXr (consulté en ligne le 23 septembre 2020).

À PROPOS DES AUTRICES

Geneviève Bolduc est la coordonnatrice du programme de mentorat du Collège québécois des médecins de famille (CQMF) depuis 2018. Son intérêt pour les missions sociales l'a menée à des occasions professionnelles qui lui ont permis de découvrir et apprendre de la diversité des parcours et des gens qui l'entourent. Son cheminement professionnel débute auprès de l'organisation non gouvernementale humanitaire Médecins sans frontières-Canada. Elle complète ensuite une maîtrise en droit international à l'Université de Montréal et poursuit son cheminement dans la gestion d'une entreprise évoluant dans le domaine du bien-être avant de s'investir dans le monde de l'accompagnement professionnel et du mentorat.

La Dre Dominique Deschênes est médecin de famille clinicienne, depuis 2005, et professeure de clinique dans le réseau de l'Université Laval à la clinique Groupe de médecine familiale universitaire (GMF-U) Laurier de Québec, depuis 2009. Passionnée d'accompagnement professionnel, de leadership et d'intelligence émotionnelle, le mentorat en début de pratique est au cœur de l'initiative qu'elle a lancée, en 2012, lors de son mandat de présidente à la tête du conseil d'administration du Collège québécois des médecins de famille (CQMF). Depuis 2015, elle est la présidente du comité de programme de mentorat du CQMF.

Le Collège québécois des médecins de famille (CQMF) est l'aile québécoise du Collège des médecins de famille du Canada (CMFC).

La rétroaction[1] en mentorat : comment en donner, en recevoir et en demander

Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow

Ce texte est inspiré d'une fiche-outil sur la rétroaction créée par l'auteur pour le Tome 3 de *Stratège qualité — Super héros* du Mouvement québécois de la qualité, publiée à l'automne 2020. Cet article présente une adaptation de la fiche spécifiquement pour le mentorat.

Note au lecteur : Dans ce texte, nous utilisons autant le féminin que le masculin pour désigner les mots « mentor/mentore » et « mentoré/mentorée ». Dans tous les cas, cela comprend les deux genres.

Introduction

Nous savons que les athlètes de haut niveau, quelle que soit leur discipline, ne pourraient jamais atteindre le sommet de leur sport sans constamment recevoir de la rétroaction de leurs entraîneurs. Ce sont les ajustements graduels et constants que les athlètes peuvent ainsi apporter à leur exécution qui leur permettent d'atteindre des niveaux supérieurs de performance. En s'inspirant d'ailleurs du monde sportif, l'expert en leadership Ken Blanchard a déjà dit que « la rétroaction est le petit déjeuner des champions », en faisant référence au monde des organisations.

Donc, pas étonnant que les mentors se demandent souvent quelle est la meilleure manière de donner de la rétroaction à leurs mentorés. Ils sont en effet bien conscients que si la rétroaction est un outil puissant, elle peut cependant être bien ou mal utilisée. Utilisée avec sagesse, et vous verrez les mentorés grandir devant vos yeux. Mal employée, vous constaterez une atteinte à leur estime de soi et leur confiance envers le mentor, brisée. Dans cet article, nous faisons valoir que le but ultime de la rétroaction est de développer une attitude de « Je peux le faire » chez le mentoré.

Cet article comprend trois principales sections :

1. Comment donner de la rétroaction?
2. Comment recevoir de la rétroaction, si vous êtes mentoré?
3. Comment demander de la rétroaction, si vous êtes mentoré?

Mais auparavant, définissons ce qu'est la rétroaction et les raisons pour lesquelles elle est importante dans une relation mentorale.

Qu'est-ce que la rétroaction?

Le concept de rétroaction a été emprunté à la cybernétique et l'ingénierie spatiale : une fois lancée dans l'espace, une fusée envoie vers une station au sol divers signaux permettant entre autres aux ingénieurs de corriger sa trajectoire en cas de déviation et ainsi réguler son parcours.

Il y a deux sortes de rétroaction :

- **Constructive :** pour corriger des lacunes et améliorer certaines forces;
- **Positive :** pour reconnaître et maintenir ce qui va bien.

Selon la recherche, les deux formes sont nécessaires pour progresser. Dans cet article, nous parlerons surtout de la rétroaction constructive qui est généralement la plus difficile à donner. Mais nous ferons aussi de la place à la rétroaction positive.

En mentorat, on donne de la rétroaction pour communiquer des informations utiles et une direction à suivre concernant des comportements, attitudes ou manière de penser observés par le mentor et que la personne mentorée aurait avantage à modifier, arrêter ou poursuivre afin de soutenir son développement personnel et professionnel.

Toutefois, en mentorat, le processus de la rétroaction devrait surtout être un dialogue qui permet aux deux personnes d'échanger des idées et des points de vue, et

[1] Dans le langage courant, particulièrement dans les organisations, on utilise souvent le mot feedback au lieu de rétroaction. Dans cet article, nous emploierons le mot rétroaction, car selon l'Office de la langue française, l'usage du mot feedback est à proscrire, puisque le terme français rétroaction, trait très bien le terme anglais *feedback*.

où le mentoré demeure libre d'appliquer la rétroaction obtenue du mentor. Le mentor ne doit jamais se retrouver en position mentale d'autorité sur le mentoré.

Cette approche est d'autant plus importante que selon une recherche très récente de la professeure Emily Ho et ses collègues de l'Université Northwestern, nous avons tendance à éviter de l'information qui peut nous aider, comme connaître nos forces et faiblesses, car il y a un sentiment que nous ne pouvons pas y faire grand-chose. D'où l'importance qu'il y ait l'impression par le mentoré que la rétroaction lui sera utile.

La rétroaction fait partie des fonctions du mentor

Comme mentor, c'est votre obligation d'aider votre mentoré à identifier et développer des habiletés et des connaissances dont il a besoin pour grandir dans sa carrière ou sa vie. Donner de la rétroaction vous permet de reconnaître les forces de votre mentoré et de l'inciter à travailler sur les zones où il peut réaliser de nouveaux apprentissages.

Comme mentor, c'est votre obligation d'aider votre mentoré à identifier et développer des habiletés et des connaissances dont il a besoin pour grandir dans sa carrière ou sa vie.

Si l'impact sur la valeur de l'apprentissage du mentoré dépend largement de la manière dont la rétroaction est communiquée durant les conversations mentorales, le mentoré doit toutefois être disposé à la recevoir et à investir du temps et des efforts afin de la mettre en pratique.

Introduire rapidement la notion de rétroaction dans la relation mentorale

Afin de favoriser la présence de sécurité psychologique et une forme de parité dans la relation mentorale, il est utile que dès le début de la relation, le mentor et le mentoré discutent de la valeur de la rétroaction pour les deux partenaires. Le mentor devrait alors insister sur le fait que le processus de rétroaction se fera dans les deux sens. C'est-à-dire que le mentoré aura son mot à dire à propos de la rétroaction reçue du mentor et qu'il pourra lui aussi donner de la rétroaction à ce dernier.

Quand le mentor doit-il donner de la rétroaction

Il n'y a pas de réponse définitive à cette question, mais on s'attend généralement à ce que le mentor fasse un effort pour donner de la rétroaction régulièrement, sans exagérer toutefois, et en se limitant à un ou deux points chaque fois. En effet, les mentors ne doivent pas devenir accros à la rétroaction. Le mentor ne doit pas espérer que tout soit parfait chez le mentoré et se sentir obligé de lui donner de la rétroaction sur tout ce qu'il devrait développer ou corriger. Il y a des choix à faire quant à la valeur des rétroactions à offrir.

La rétroaction est aussi plus efficace si elle est donnée de manière prompte après une observation que vous avez faite.

Mais généralement, il est bon de donner de la rétroaction dans les circonstances suivantes :

- Quand la mentore peut offrir de l'information à laquelle le mentoré n'a pas encore pensé;
- Quand cela aura un effet positif sur l'apprentissage de la mentorée en rapport avec ses objectifs de mentorat;
- Quand le mentoré manifeste des comportements qui ne sont pas utiles pour atteindre ses objectifs en mentorat;
- Quand le mentoré le demande.

1. Comment donner de la rétroaction?

La chose la plus importante pour donner de la rétroaction efficace est d'avoir déjà établi un climat de confiance mutuelle dans la relation. Si une telle confiance existe, il est alors plus facile autant de donner que de recevoir de la rétroaction et cela peut être une expérience très positive pour le mentor et le mentoré, surtout s'il y a un certain équilibre dans le temps entre de la rétroaction constructive et de la rétroaction positive.

Dans cet article, nous vous proposons une méthode simple, mais éprouvée, pour donner de la rétroaction efficace dans le cadre d'une relation mentorale.

Cette méthode comprend huit (8) éléments qui s'enchaînent logiquement et qu'on peut intégrer rapidement avec un peu de pratique (Figure 1).

Étape 1 — Préparation

Le mentorat se déroulant essentiellement dans le cadre d'un dialogue spontané, cela ne veut pas dire que le mentor doive forcément donner de la rétroaction sous l'impulsion du moment, quoiqu'avec la confiance acquise avec l'expérience, cela soit possible et même désirable. Dans d'autres cas, il est préférable de se préparer avant une rencontre mentorale, afin de pouvoir bien communiquer la rétroaction jugée nécessaire pour le développement du mentoré. (Un aide-mémoire de préparation est disponible à la fin de cet article)

Donc, il est parfois souhaitable d'attendre à la rencontre suivante avant de donner la rétroaction afin de vous préparer adéquatement. Rien n'est plus risqué que de vous lancer à chaud dans une rétroaction constructive dont vous n'avez pas pesé les différents aspects. Et dans le cas d'une rétroaction positive, vous risquez de ne pas avoir autant d'impact que souhaité pour renforcer ce qui va bien, en oubliant des faits importants.

Figure 1 – Étapes du processus de rétroaction

La rétroaction devrait se faire par rapport à un ou deux points au maximum. Si vous en avez d'autres à communiquer, réservez-les pour des occasions ultérieures.

N'oubliez pas que VOTRE rétroaction est donnée à partir d'une observation que VOUS avez faite de manière subjective par rapport à ce que VOUS avec vu, entendu, perçu ou senti. C'est le partage de VOS sentiments, VOS réactions, VOS expériences, donc, de VOTRE vérité.

Finalement, voici quatre questions qui peuvent vous être utiles pour vous préparer :

- Ma rétroaction est-elle réaliste? Porte-t-elle sur des comportements que j'ai observés?
- Ma rétroaction porte-t-elle sur des faits précis plutôt que sur des considérations vagues et générales?
- Ma mentorée a-t-elle le pouvoir ou la capacité de changer ou d'améliorer les comportements en question?
- Est-ce que c'est le bon moment dans la relation pour donner de la rétroaction?
- Est-ce que nous avons vraiment bâti un climat de confiance favorable qui me permet de donner une rétroaction plus difficile?

La rétroaction positive

Pour une rétroaction positive, vous désirez avoir le même niveau de préparation, mais il s'agit ici de souligner et renforcer ce qui marche bien dans ce qu'elle fait et de l'encourager à continuer.

Étape 2 — Introduction de la rétroaction

Que ce soit de manière spontanée durant une rencontre mentorale ou après vous être bien préparé, la première chose à faire avec le mentoré est de l'informer que vous aimeriez lui donner une rétroaction à propos de quelque chose. À cet égard, il est fortement recommandé — et apprécié par le mentoré — de lui demander sa permission, même pour une rétroaction positive.

- *« Il y a un sujet sur lequel j'aimerais te donner une rétroaction. Est-ce que tu serais d'accord? »*
- *« Est-ce que tu serais ouvert pour que je te donne une rétroaction sur quelque chose que j'ai observé? »*
- *« J'aimerais partager quelque chose avec toi à propos de ce que j'ai observé… Serais-tu d'accord pour que nous en parlions? »*
- *« J'aurais quelques idées à partager avec toi qui pourraient être utiles. Est-ce que je peux? »*

Peu importe les mots que vous utilisez, l'idée est de créer une ouverture, une certaine curiosité et d'éviter de provoquer une attitude défensive. La très grande majorité des gens deviennent alors plutôt intéressés à vous entendre.

La rétroaction positive

Dans le cas d'une rétroaction positive, vous pouvez simplement débuter avec une phrase du genre :

- *« J'aimerais te féliciter pour ce que tu as fait récemment [lors de tel événement ou dans telle situation, etc.]. »*

Étape 3 — Présentation de la rétroaction

Le mentor livre ensuite sa rétroaction à propos du comportement, de l'action ou l'absence d'action, une attitude, une manière de voir ou de penser du mentoré. Il décrit ce qu'il a observé et l'impact que son comportement, ses actions ou son absence d'action ont pu ou peuvent avoir.

> La meilleure rétroaction est donnée simplement et directement, sur un ton respectueux.

La meilleure rétroaction est donnée simplement et directement, sur un ton respectueux. Elle sera aussi mieux comprise et acceptée si vous donnez des exemples précis et aussi récents que possible, au lieu de généralités sans référence dans le temps.

Le mentor qui fournit une rétroaction décrit le comportement sans tenter de l'interpréter ni d'en faire une critique et ne porte pas de jugement sur le caractère ou la personne elle-même.

Voici quelques exemples de cette approche :

- *« Quand tu m'expliquais… je t'ai alors perdu. Voici exactement où tu m'as perdu. J'aimerais explorer avec toi comment tu pourrais être plus clair. »*
- *« Quand tu as fait… j'ai le sentiment qu'il y a certaines choses que tu n'as pas mises en pratique. À mon avis, cela pourrait créer des obstacles dans ta carrière. »*
- *« Lorsque nous avons commencé à travailler ensemble, tu m'avais dit que tu voulais t'engager pleinement dans la relation mentorale, mais je suis forcé de constater que ce n'est pas tout à fait le cas…. Mais, je me trompe peut-être. »*

Vous serez toujours en terrain sûr si vous relatez des faits que vous avez vous-même observés plutôt que de donner votre opinion, ou pire encore, rapporter celle des autres.

La rétroaction doit contenir de l'information utile qui permet à la personne d'améliorer ce qui existe déjà et qu'elle peut reconnaître, renforcer et raffiner.

Rétroaction positive

On peut penser qu'il est plus facile de donner une rétroaction positive, mais ce n'est pas le cas. Par exemple, de simplement dire « Tu as accompli de réels progrès, » ou « C'était une belle initiative » sans expliquer pourquoi vous pensez une telle chose, n'est pas aidant. La personne ne sait pas ce qu'elle a fait de bien. De simples félicitations ne font progresser personne. Il faut être explicite et expliquer les motifs de la rétroaction.

« Super! Bien réussi! Et je vais t'expliquer, selon moi, les trois choses qui ont vraiment fonctionné pour toi. »

Étape 4 — Démonstration/Explication

Une fois les faits énoncés, le mentor devrait démontrer de manière concrète ce que la personne pourrait faire.

L'objectif de la rétroaction est d'amener la personne à bien comprendre ce sur quoi elle peut se développer. Spécifiez donc ce que vous pensez que votre mentoré pourrait faire différemment et l'impact qu'aurait un tel changement, en étant aligné avec les objectifs du mentoré et les éléments sur lesquels le mentoré peut agir dans l'immédiat.

- *« Voici, ce que je pense que tu pourrais essayer. »*
- *« Voici ce qui a bien fonctionné pour moi, mais aussi chez d'autres personnes que j'ai pu observer. »*
- *« Selon mon expérience, et je sais que ce n'est pas exactement la même situation que toi, ce que j'ai trouvé… Et peut-être y a-t-il quelque chose qui pourrait nous servir à trouver des options pour toi… »*

Si vous parlez de votre propre expérience, donnez-en le contexte et la description, de manière à ce que le mentoré en voit les parallèles et les différences, car votre perspective personnelle, votre réalité n'est pas celle de votre mentoré.

Il est probable que la personne veuille intervenir à cette étape en raison de certaines émotions suscitées par le la rétroaction. Demandez-lui simplement de vous laisser terminer et rappelez-lui qu'elle pourra ensuite réagir. En effet, à cette étape-ci, il serait improductif de s'engager dans une argumentation, même si la personne a très envie de s'exprimer.

Durant cette étape, vous pouvez (ou devriez) relever quelques points positifs que le mentoré a déjà à son actif et qui méritent d'être soulignés pour rendre le terrain plus facile pour le mentoré.

Rétroaction positive

Dans le cas d'une rétroaction positive, indiquez clairement les bénéfices du comportement de la personne :

- *« Quand tu me racontes que tu as demandé à ton équipe d'arriver avec des options pour régler le problème, ce fut pour moi une très bonne preuve de leadership. Tu as laissé tout le monde contribuer sans essayer d'imposer ton point de vue. À mon avis, cela ne peut que les motiver à travailler avec toi. »*

Une rétroaction positive peut se terminer à cette étape. Mais il est aussi possible d'engager le mentoré dans un plan d'action pour consolider ses réussites en utilisant les étapes suivantes du processus.

Pour le mentor, il s'agit ici de faire du renforcement pour soutenir les efforts et les progrès du mentoré dans un domaine donné, comme nous le décrivions dans l'exemple précédent.

Étape 5 — Implication du mentoré

Pour qu'une rétroaction soit efficace, il faut non seulement qu'elle soit entendue par le mentoré, mais aussi comprise et surtout acceptée. La seule personne qui peut faire quelque chose à propos de la rétroaction, c'est le mentoré. Il faut donc ensuite l'impliquer directement et lui remettre les commandes de la discussion.

> La seule personne qui peut faire quelque chose à propos de la rétroaction, c'est le mentoré.

En effet, la rétroaction est peu utile si elle n'est pas suivie d'un plan d'action. Cela peut être des stratégies pour améliorer son savoir-faire ou son savoir-être, des tâches spécifiques ou des activités d'apprentissage.

Mais, comment faire pour engager, impliquer le mentoré dans ce plan, alors que vous n'avez aucun pouvoir ou autorité sur lui comme mentor?

Dans un premier temps, demandez-lui comment il réagit à votre rétroaction, ce qu'il en comprend, ce qu'il croit qu'il pourrait faire pour la mettre en pratique, s'il a d'autres options en tête, etc.

Si la personne remet en question ce que vous avez dit, ne soyez pas étonné ni sur la défensive. N'oubliez pas qu'une rétroaction doit déboucher sur un dialogue. Ce n'est pas une négociation ni un exercice où vous tentez d'avoir raison. Il est d'ailleurs tout à fait normal que des personnes raisonnables puissent avoir des points de vue différents sur la même situation. Le canal de communication doit s'ouvrir dans les deux sens pour laisser le dialogue faire son œuvre.

Comme mentor, tenez-vous-en aux faits. Maintenez une attitude professionnelle et prenez une approche logique non teintée d'émotions, sans contester.

Soyez plutôt à l'écoute et posez des questions si nécessaire, surtout si la personne ne réagit pas beaucoup à votre rétroaction :

- *« Est-ce qu'il y a quelque chose qui te surprend par rapport à ce que je viens de te dire? »*
- *« Avais-tu réfléchi à ce sujet avant? Quelles étaient tes pensées? »*
- *« Peux-tu me parler de l'impact que ce comportement a selon toi? »*
- *« Comment une autre personne percevrait-elle la chose? »*
- *« Comment vois-tu cela pour l'avenir? »*

Encouragez la mentorée à prendre la rétroaction comme un mouvement vers l'avant et non comme un point d'arrêt dans son cheminement.

Étape 6 — Compréhension mutuelle et entente

Cette étape a pour but d'en arriver à une compréhension mutuelle de ce que la personne est disposée à faire par rapport à la rétroaction obtenue. Vous pouvez l'aider en lui posant des questions ouvertes afin qu'elle puisse réfléchir à un plan d'action qui lui convient.

- *« Qu'est-ce que tu penses que tu peux faire? »*
- *« Qu'est-ce qui fonctionne bien selon toi et qu'est-ce qui pourrait mieux fonctionner? »*
- *« Ce serait quoi ton plan pour mettre ça en pratique? »*

Au-delà des suggestions que vous avez données à la personne lors de l'étape 4, aidez-là à tracer un cheminement réaliste pour atteindre les objectifs : quelques petits gestes concrets, des initiatives pratiques, des occasions particulières, etc. De plus, signalez quelques obstacles ou contraintes possibles.

Bref, à moins que le mentor ne soit complètement dans le champ, sa rétroaction au mentoré devrait tomber sous le coup du sens et de la réalité observée, et normalement, le mentoré devrait y voir une utilité pour son développement personnel ou professionnel.

Étape 7 — Vérification

Pour conclure ce processus de rétroaction, demandez à la personne ce qu'elle pense de vos échanges de propos. Comment a-t-elle reçu la rétroaction? Que retient-elle de positif, de négatif?

Et afin de bien vous assurer que ce que vous vouliez dire a été assimilé, demandez à la personne de reformuler en une phrase ou deux ce qu'elle a compris et retenu de la rétroaction.

Et comme on parle de dialogue, sollicitez vous-même une rétroaction de la personne en lui demandant si votre approche était adéquate, si vous auriez pu vous y prendre autrement, si c'était le bon temps pour donner la rétroaction, etc.

Étape 8 — Suivi

Vous ne pouvez terminer une rencontre de rétroaction sans avoir un plan de suivi pour vous deux.

Par exemple, pour soutenir l'effet attendu de correction ou de développement, vous pouvez dès maintenant conclure que vous pourrez en discuter à nouveau lors de votre prochaine rencontre. C'est l'esprit même de la rétroaction : contribuer à l'amélioration continue de la personne comme le font les coachs d'athlètes.

C'est pourquoi le suivi est absolument crucial si vous voulez que la personne change ou corrige son comportement. Le fait qu'une problématique existe veut aussi dire que la personne peut retomber dans les mêmes ornières, si elle ne devient pas pleinement consciente de sa présence et de son impact.

Il est bon de terminer la discussion sur une note positive en soulignant la qualité de vos échanges, l'ouverture du mentoré, etc. L'humour a toujours sa place en mentorat d'ailleurs.

2. Comment recevoir de la rétroaction, si vous êtes mentorée?

Savoir recevoir de la rétroaction est une habileté cruciale. La personne qui la donne a beau être claire dans ses attentes, c'est la personne qui la reçoit qui fait la différence, car elle seule a le pouvoir de passer à l'action.

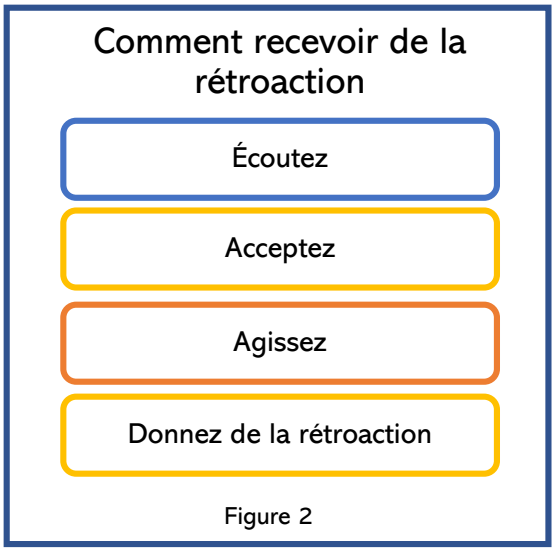


Figure 2

Que dois-je faire pendant que je reçois de la rétroaction?

Écoutez

Considérez la rétroaction comme un cadeau et une occasion de vous améliorer. Écoutez attentivement ce qui est dit afin d'éviter d'être sur la défensive.

Ne cherchez pas à formuler dans votre tête une réponse à ce que la mentore est en train de vous dire. Ne tentez pas d'expliquer votre comportement en le justifiant ou en rejetant la rétroaction comme étant non valide. N'oubliez pas que la rétroaction représente l'expérience que l'autre personne a de vous. Ce n'est pas vrai ou faux. C'est simplement la réalité que les autres vivent avec vous.

Attendez que votre mentor vous demande ce que vous en pensez avant de réagir.

Assurez-vous de bien comprendre la rétroaction. Il est utile de reformuler à son mentor la rétroaction entendue pour vérifier que vous avez bien capté sa signification. Demandez au mentor de clarifier si nécessaire ou d'être plus précis s'il ne l'a pas été.

Acceptez

Prenez du temps pour assimiler la rétroaction. Pensez aux messages positifs que vous avez entendus. Essayez de voir comment l'information reçue pourra favoriser votre développement. Allez même jusqu'à explorer d'autres perspectives de développement avec le mentor.

- *« Sur quoi d'autre puis-je travailler? »*

Réfléchissez à l'information qui vous a étonné et demandez-vous quelles sont les raisons de cet étonnement.

Le mentoré devrait aussi remercier le mentor pour sa rétroaction :

- *« Merci de prendre la peine de me donner ce genre de rétroaction. C'est très utile pour moi de connaître votre perception. »*

Agissez

Concentrez-vous sur vos buts et priorités de développement en rapport avec l'information reçue. Développez un plan d'action pour mettre en pratique la rétroaction obtenue. Communiquez votre plan à votre mentor. Observez-vous afin de constater vos progrès et, si possible, allez chercher de la rétroaction auprès d'autres personnes sur le même sujet. Recherchez continuellement des manières d'intégrer ce que vous avez appris de la rétroaction obtenue.

Donnez de la rétroaction

En retour, donnez de la rétroaction à votre mentor à propos de quelque chose qui peut être changé dans votre relation ou souligner ce qui vous est utile. Offrez de la rétroaction, pas comme un moyen de redonner la monnaie de sa pièce au mentor parce que vous n'avez pas apprécié une rétroaction, mais pour enrichir votre relation. Assurez-vous que ce soit pertinent et que le moment est approprié. Soyez authentique, clair et descriptif. N'émettez surtout pas de jugement à propos du mentor personnellement.

3. Comment demander de la rétroaction si vous êtes mentoré?

Vous estimez recevoir peu, ou pas du tout, de rétroaction de votre mentor? Soyez proactif afin d'en obtenir!

Cependant, il est parfois aussi difficile de demander de la rétroaction que d'en recevoir. Nous sommes ici dans le domaine des perceptions et ce que vous vous apprêtez à demander, c'est la vérité de l'autre, pas la vôtre.

Alors, vous voulez de la rétroaction? Préparez-vous à la recevoir, à l'accepter et à agir sur les points soulevés.

Soyez précis

Cependant, soyez précis lorsque vous demandez de la rétroaction. Assurez-vous que ce que vous demandez soit clair et compréhensible par le mentor.

D'ailleurs, dès le début de la relation, dites à votre mentor ce qui fonctionne pour vous par rapport à la rétroaction. Mentionnez ce qui vous aide habituellement et les choses auxquelles vous ne réagissez pas bien.

- *« Voici le genre de la rétroaction que je recherche…*
- *« Ce qui fonctionne bien avec moi, c'est… »*

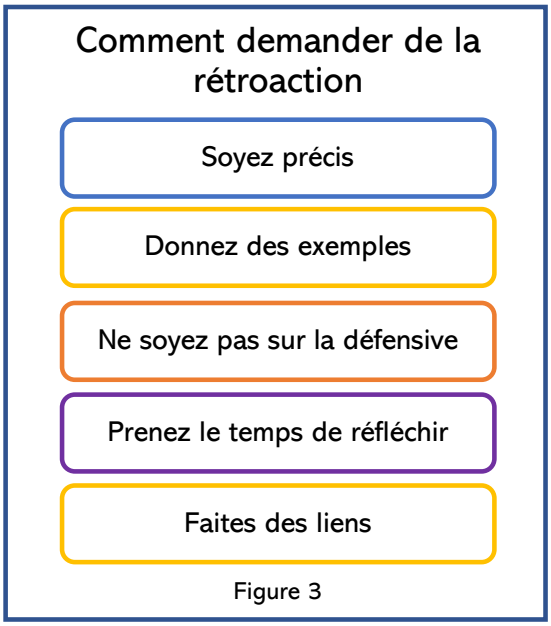


Figure 3

Donnez des exemples

Déterminez des incidents dans votre parcours professionnel, des zones fonctionnelles où vous pensez important d'avoir un son de cloche objectif, ou certains aspects de votre expérience mentorale, pour éclairer votre mentor par rapport à la rétroaction recherchée. Demandez de la rétroaction à propos de choses sur lesquelles vous avez fait ou pouvez faire quelque chose afin que la discussion soit ancrée dans le concret.

Encore une fois, écoutez attentivement. Clarifiez ce que le mentor vient de vous dire. Et résumez.

- *« Si je comprends bien ce que vous dites… »*
- *« Voulez-vous dire…? »*

Ne soyez pas sur la défensive

Faites attention de ne pas être sur la défensive ou d'attaquer la rétroaction si vous n'êtes pas d'accord, mais exprimez respectueusement votre sentiment par rapport à ce que le mentor vous exprime :

- *« J'apprécie le fait que vous essayez de me donner un autre point de vue… »*
- *« Je me demande pourquoi vous pensez que cette approche ne fonctionnerait pas. »*
- *« Puis-je vous poser une question à propos de ce que vous venez de dire? »*

Prenez le temps de réfléchir

Vous pouvez aussi demander à votre mentor de vous donner du temps afin de réfléchir et de vérifier certaines informations. Simplement feindre l'acceptation ne fonctionne pas.

- *« Pour être honnête avec vous, j'ai besoin de penser à cela un peu plus longtemps. »*
- *« Je pense que j'espérais obtenir un petit plus de soutien de votre part pour cette idée, mais je vais devoir y réfléchir. »*
- *« J'ai été très concentré sur l'atteinte de ce but, et votre rétroaction m'aide à voir quelque chose qui pourrait y faire obstacle. Merci pour cet éclairage. »*

Faites des liens

Et finalement, faites constamment des liens entre vos progrès, vos apprentissages et l'ensemble de votre démarche par rapport à vos objectifs de mentorat. Dans une relation mentorale qui dure de 9 à 12 mois, vous avez l'avantage du temps de votre côté pour que les choses importantes se mettent en place de manière cohérente et satisfaisante pour vous et votre mentor.

AIDE-MÉMOIRE DE PRÉPARATION DU MENTOR POUR DONNER DE LA RÉTROACTION

Cet aide-mémoire est simplement un outil pour réfléchir à votre approche avant de donner de la rétroaction à votre mentoré. Quelques notes sous forme de points clés permettent d'avoir une approche plus articulée et utile pour la personne mentorée, ce qui fait de vous un meilleur mentor.

Préparation Qu'est-ce qui vous amène à vouloir donner cette rétroaction? ▪ La rétroaction est-elle réaliste? Porte-t-elle sur des comportements que vous avez observés? ▪ Ma mentorée a-t-elle le pouvoir ou la capacité de changer ou d'améliorer les comportements en question? ▪ Est-ce que c'est le bon moment dans la relation pour donner de la rétroaction? ▪ Est-ce que nous avons vraiment bâti un climat de confiance favorable qui me permet de donner une rétroaction plus difficile?	
Présentation de la rétroaction **Constructif :** Comment allez-vous formuler votre rétroaction? Quels mots allez-vous utiliser pour décrire les observations que vous avez faites? **Positif :** Ciblez une action, une initiative ou un comportement que vous avez apprécié	
Démonstration/Explication **Constructif :** Comment démontrer de manière concrète ce que la personne pourrait faire? Décrivez ce que vous avez observé et son impact sur vous ou les autres et ce qui pourrait être fait différemment pour obtenir d'autres résultats. **Positif :** Décrivez en détail ce que vous avez observé de positif et son impact. Expliquez clairement comment le comportement a été utile et encouragez le mentoré à continuer en faisant même des suggestions de son côté	
Compréhension mutuelle/Entente **Constructif :** Quelles sont les actions que le mentoré pourrait poser afin de mettre la rétroaction en pratique. **Positif :** La rétroaction peut s'arrêter à ce stade à moins que le mentoré ait d'autres options pour aller plus loin dans ce qui va bien pour lui.	

Références

Manoogian K. S. Kirkland. *Ongoing Feedback: How to Get It, How to Use It.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership (CCL) Press; 1998.

Bettina Korver & Harm Tillema. Feedback Provision in Mentoring Conversation—Differing Mentor and Student Perceptions. *Journal of Education and Training Studies.* Vol. 2, No. 2, April 2014.

Cynthia M. Phoel. Feedback that Works. Harvard *Business Review.* April 27, 2009

Thomas Stackpole. We Actively Avoid Information That Can Help Us. Professor Ho, Defend Your Research. *Harvard Business Review,* September-October 2020.

Lois J. Zachary. (2000) *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships.* San Francisco: Josey-Bass

Institute for Clinical Research Education. *Why Mentoring Matters.* https://www.icre.pitt.edu/documents/Mentoring%20handbook.pdf

À PROPOS DE L'AUTEUR

Yvon Chouinard, CRHA, est conseiller en mentorat 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 est actuellement président sortant de Mentorat Québec et membre de son conseil d'administration.

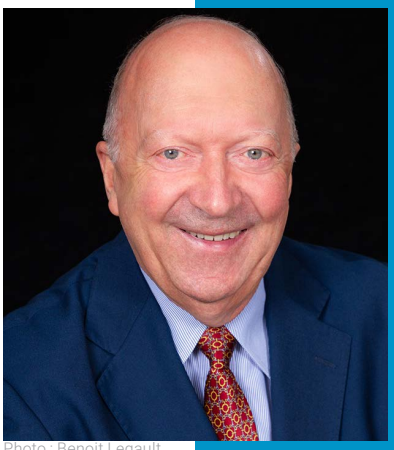


Photo : Benoit Legault

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 capitale de risque.

Comment favoriser la création d'une communauté à travers des relations mentorales porteuses de sens et les transformer en avantage concurrentiel?

Sandra Abi-Rashed, Présidente et cofondatrice de Mentoro

Le sentiment de communauté et d'appartenance est l'un des plus grands atouts d'une entreprise, voire même un de ses avantages concurrentiels. C'est ce sentiment d'appartenance qui est créé avec un programme de mentorat comme Mentoro. La communauté auprès de laquelle il est implanté soutient personnellement le programme, se sent réellement investie par sa mission et a le sentiment qu'elle partage les mêmes valeurs profondes. Le rythme de croissance de ce sentiment d'appartenance est alors exponentiel.

Les recherches sur les mécanismes comportementaux et psychologiques nous ont appris que nous sommes tous en quête d'un sentiment de communauté. Et ceci est d'autant plus vrai dans notre vie professionnelle où nous souhaitons donner un sens et un but à nos actions. Ce besoin de créer des liens et d'avoir un sens de communauté est amplifié par le climat actuel, rendant Mentoro encore plus pertinent et nécessaire. Tel que démontré par Teresa Ambile dans son livre, *The Progress Principle,* partager une mission commune est une des plus grandes sources de motivation qu'un professionnel puisse avoir. Une communauté tissée serrée peut assouvir ce besoin d'appartenance, ce besoin de créer des liens, permettant ainsi à chaque individu de sentir qu'il fait partie de quelque chose de plus grand.

Ce qui est encore plus puissant que le sentiment d'appartenance est de comprndre l'importance de son rôle dans une communauté. Souvent, celui-ci est atteint à travers notre propre cheminement personnel. En apprenant à mieux nous connaître, nous pouvons mieux comprendre ce que nous avons à offrir, ce que nous pouvons apporter à la communauté et, encore plus important, ce que nous pouvons apprendre de cette expérience. Même si Mentoro est un programme de mentorat individuel, le programme offre un sentiment de communauté aux mentors et mentorés puisqu'ils font partie d'une tribu, d'une communauté tissée serrée qui est alignée avec leurs valeurs personnelles et qui répond à leur besoin de donner un but et un sens à leur vie.

Cependant, même si le développement d'une communauté est un facteur clé dans le succès à long terme d'une organisation, il est parfois difficile de le mettre en pratique ou de le maintenir. Voici donc 8 éléments clés qui ont aidé Mentoro à favoriser et à encourager le sens de la communauté et la création de liens significatifs, qui sont au cœur même de notre mouvement.

1. Partagez votre histoire.

C'est ce qui va permettre aux gens de bien comprendre l'histoire de votre marque. Quelle est votre histoire et qu'est-ce qui vous a amené jusqu'ici aujourd'hui? Qu'est-ce qui a poussé les fondateurs à lancer ce programme? Pourquoi est-ce important? Partagez des témoignages des

Mentoro

Mentoro est un organisme à but non lucratif qui met en relation des jeunes professionnels ayant entre 3 et 5 années d'expériences professionnelles avec des mentors accomplis prêts à partager leurs connaissances, leurs conseils et leur savoir-faire. Nous croyons qu'une conversation, un café avec LE bon mentor, peut avoir un impact concret. Nous créons des petites cohortes, avec un maximum de 30 mentors, sur des thèmes précis pour offrir une expérience personnalisée, conviviale, à échelle humaine. Les mentors et mentorés sont jumelés pour une période de 6 mois, et s'engagent à se rencontrer 2 à 3 fois pour échanger autour d'une tasse de café ou autre. Notre mantra : Changer le monde, un café à la fois. Depuis son lancement, le mouvement Mentoro a mis en relation plus de 450 mentors et mentorés dans différentes industries comme la mode, les arts et la culture, la technologie, les communications, le numérique et les médias. Le programme a récemment lancé une cohorte pour l'industrie du luxe à Miami et souhaite développer d'autres cohortes à travers les États-Unis en plus de continuer ses activités à Montréal.

autres mentorés, des vraies histoires qui vont toucher les mentors et les mentorés. À travers ces histoires, ils vont rapidement réaliser que la clef est de rester humble et d'être authentique. D'ailleurs, chez Mentoro, nous avons toujours cru qu'il était important de partager avec les autres les erreurs que nous avons faites dans le passé et les leçons que nous en avons tirées. L'honnêteté et la confiance sont à la base d'une communauté.

2. Soyez inclusif

Mentoro a réussi à créer des cohortes remarquables parce que sa philosophie résonne avec des personnes de différents milieux et industries. Le programme est gratuit, simple et inclusif pour les hommes et les femmes, les résidents ou nouveaux arrivants, entrepreneurs et professionnels. Ceci rend le programme pertinent pour un plus grand nombre, et la pertinence engendre l'empathie.

3. Ayez un mantra. Répétez-le

Tout le monde veut faire une différence et laisser sa marque. Rappelez constamment aux mentors que Mentoro vise à faire une différence concrèteen s'appuyant sur la force du mentorat. Les mentors oublient parfois que le mentorat peut avoir un réel impact. Et les mentorés sous-évaluent parfois le pouvoir de l'expérience partagée et les outils qu'elle peut leur offrir. Chez Mentoro, notre mantra est : Changer le monde, un café à la fois.

4. Dire « nous » avant de dire « je »

Visez quelque chose de plus grand que vous. Bâtissez une culture autour d'un but commun qui rappelle aux mentors et mentorés qu'ils font partie de quelque chose de plus grand qu'eux et mettez l'accent sur le « nous ». Le programme Mentoro regroupe des cohortes par thèmes (ex. : l'industrie du luxe) et cette structure permet aux mentors de sentir que, au-delà de leurs propres parcours, ensemble, ils ont un plus grand impact. Ainsi, les mentors en partageant leurs connaissances soutiennent non seulement la nouvelle génération, mais participent aussi à une initiative qui a un impact concret sur le futur de leur industrie.

5. Personnalisez le message

Découvrez comment rendre l'expérience plus personnelle. Qu'en retirent les mentors et mentorés? Pour les mentors, nous sommes agréablement surpris de constater leur enthousiasme et leur générosité lors du processus de recrutement. Nombreux sont ceux qui acceptent de participer immédiatement et qui nous réfèrent même à d'autres personnes dans leur réseau. Pour ce qui est des mentorés, Mentoro attire des jeunes professionnels qui souhaitent grandir d'un point de vue personnel et professionnel. Ainsi, Mentoro les aide à rencontrer des mentors sans avoir à subir les éternels essais/erreurs qui viennent avec ce genre de démarche, créant ainsi une communauté fondée sur des valeurs communes et l'expérience partagée au sein de la cohorte. Rassembler des gens autour d'une tasse de café pour parler de leur passion commune, c'est plus qu'une simple conversation, c'est une incroyable source de satisfaction.

Le sens de la communauté : définition et théorie

McMillan définit le sens de communauté comme étant « un sentiment d'appartenance que partagent les membres, un sentiment que ces membres comptent l'un pour l'autre et pour le groupe, et une foi partagée dans le fait qu'à travers leur engagement l'un envers l'autre, leurs besoins seront comblés. »

6. De mentors à ambassadeurs

Un effet d'entraînement se crée naturellement lorsqu'un mentor promeut et commercialise le programme. Lorsqu'ils sont fiers de faire partie d'un projet qui les valorise, qui a un but plus grand qu'eux, ils ont tout de suite envie d'en parler à d'autres personnes et encourager d'autres mentors à participer. Mentoro facilite aussi ceci en créant, au tout début de chaque cohorte, un groupe de travail constitué de mentors. Nous leur demandons ce qu'ils aimeraient changer dans la cohorte et comment le programme pourrait être adapté à leurs réalités. Ainsi, ils se sentent impliqués dans le projet et cela leur donne un sentiment de fierté immédiat. Et quand un mentor est fier, il est plus à même de partager son expérience.

7. Soyez présent. Soyez vrai

Les gens veulent suivre un mouvement qui est mené par une vraie personne. La petite structure de Mentoro permet aux fondatrices d'être très présentes, que ce soit en partageant des anecdotes, en répondant aux questions des participants ou en partageant l'expérience des précédentes cohortes. Et ce, même si les opérations quotidiennes sont gérées par les directeurs de programme. Cette structure à petite échelle, plus grassroots, permet à au moins une des fondatrices de rencontrer chacun des mentors et mentorés.

Si vous ne pouvez pas être là en personne, préenregistrez des présentations qui pourraient être partagées virtuellement ou organisez des réunions mensuelles pour les mentors et mentorés afin qu'ils puissent rencontrer les leaders au moment opportun..

8. Connectez les mentors entre eux

Mentoro est non seulement un programme de mentorat qui met en contact des mentorés avec des mentors, c'est aussi un programme qui facilite le développement de relations professionnelles et personnelles entre participants de manière durable et stratégique. Essayez d'encourager ces rencontres et réunissez les mentors ensemble autant que possible. Si vous ne pouvez pas les réunir en personne, développez d'autres tactiques afin de les mettre en contact. Prenez le temps de découvrir les différents intérêts communs du groupe. Ceci permettra de créer des liens de confiance qui vont bien au-delà de l'expérience Mentoro. Plus les individus au sein du groupe vont trouver des points en commun entre eux, plus le groupe aura un sentiment fort de communauté.

En conclusion, créer des micro-communautés au sein de chaque cohorte fait partie intégrante de la philosophie de Mentoro. Cette stratégie a non seulement permis aux participants de rester en contact et de rester engagés, mais cela a également permis de développer plus d'authenticité et d'empathie — deux valeurs qui n'ont jamais eu autant d'importance.

Il faut aussi noter que le maintien d'une approche *grassroots* à l'échelle humaine ne signifie pas que nous ne pouvons pas voir grand et partager nos rêves de croissance. « Albert Einstein a dit : "L'imagination est plus importante que le savoir". Les leaders créent quelque chose qui n'existait pas avant. Ils y arrivent en partageant avec la tribu une vision de quelque chose qui pourrait être, mais qui ne l'est pas encore. » – Seth Godin, Tribes. C'est vraiment motivant pour les participants de sentir qu'ils sont en train d'établir les bases pour un changement durable. En intégrant les mentors et mentorés dans notre vision avec les 8 éléments énumérés plus haut, nous faisons en sorte qu'ils fassent partie intégrante de l'aventure, de notre rêve de créer un effet domino à travers le monde. Et qui ne veut pas rêver aussi grand?

Références

Sense of Community: A Definition and Theory, McMillan & Chavis, 1986. *Journal of Community Psychology.*

The Progress Principle, Teresa Amabile and Steven Kramer, *Harvard Business Review Press*, 2011.

When Community Becomes Your Competitive Advantage, HBR.org, Jeffrey Bussgang and Jono Bacon, January 21, 2020.

Tribes, *We Need You To Lead Us,* Seth Godin, Penguin Random House, 2018.

À PROPOS DE L'AUTRICE

Après avoir œuvrée près de 20 ans dans l'industrie du marketing numérique, des médias et de la technologie, **Sandra Abi-Rashed,** dirige aujourd'hui Happyfication, une entreprise new-yorkaise qui se spécialise en données et intelligence marketing. Elle a co-fondé le mouvement Mentoro en 2016.

Tout au long de sa carrière, Sandra s'est impliquée dans des programmes bénévoles et a siégé sur différents conseils d'administration communautaires. Elle a été membre du CA d'Outremont en famille, et a joué le rôle de mentor pour différentes organisations telles que Ton Avenir en Main, le programme de mentorat de MBA de McGill, et Interconnexion de la CCMM. Elle a été activement impliquée dans *Dress For Success Montréal* et siégé sur le CA d'Horizon Carrière. Aujourd'hui, Sandra est impliquée au sein du comité événementiel de la Chambre de Commerce du Greater Miami Shores et de *Water Women Collective Miami.*

Sandra détient un MBA de l'Université McGill, un BAC en communications et littérature française de l'Université York. Elle a également des certificats en Transformation numérique INSEAD et en gestion de changement Prosci.

MAINTENIR L’ESPRIT MENTORAL

La toute première étude nationale sur l'état du mentorat : aperçu des résultats

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

Lors de sa création en 2019, l'une des premières initiatives du Partenariat canadien de mentorat (maintenant MENTOR Canada), a été de lancer une enquête pancanadienne sur le mentorat d'une envergure sans précédent. Nous avons réalisé trois sondages : un auprès des jeunes de 18 à 30 ans pour mieux connaître leurs expériences de mentorat lors de leur enfance et adolescence, un auprès de la population canadienne adulte pour connaître leurs opinions à propos du mentorat des jeunes et leurs expériences en tant que mentors et, finalement, un autre auprès des organismes et programmes de mentorat pour mieux saisir la diversité des programmes offerts à travers le pays.

Une enquête canadienne de grande envergure

Plus de 6000 personnes ont participé à l'un ou l'autre des sondages de l'Enquête canadienne sur l'état du mentorat. *L'Enquête canadienne sur l'état du mentorat.* MENTOR Canada en partagera les résultats afin de soutenir les efforts du secteur du mentorat pour mieux répondre aux besoins des jeunes de nos communautés. Les conclusions du *Sondage national sur le mentorat des jeunes* ont déjà révélé des pistes de réflexion intéressantes pour les programmes de mentorat ainsi que pour les mentors.

À travers le Canada, près de 56 % des 2838 personnes qui ont participé au sondage ont indiqué avoir eu au moins un mentor ou une mentore entre les âges de 6 et 18 ans. Les jeunes répondants ont indiqué avoir eu en moyenne 2,5 mentors lors de leur adolescence (12 à 18 ans).

Le taux d'accès au mentorat des jeunes du Québec est similaire; il se situe à 53 %. Un peu plus de Québécois (54 %) disent avoir eu un mentor que de Québécoises (51 %).

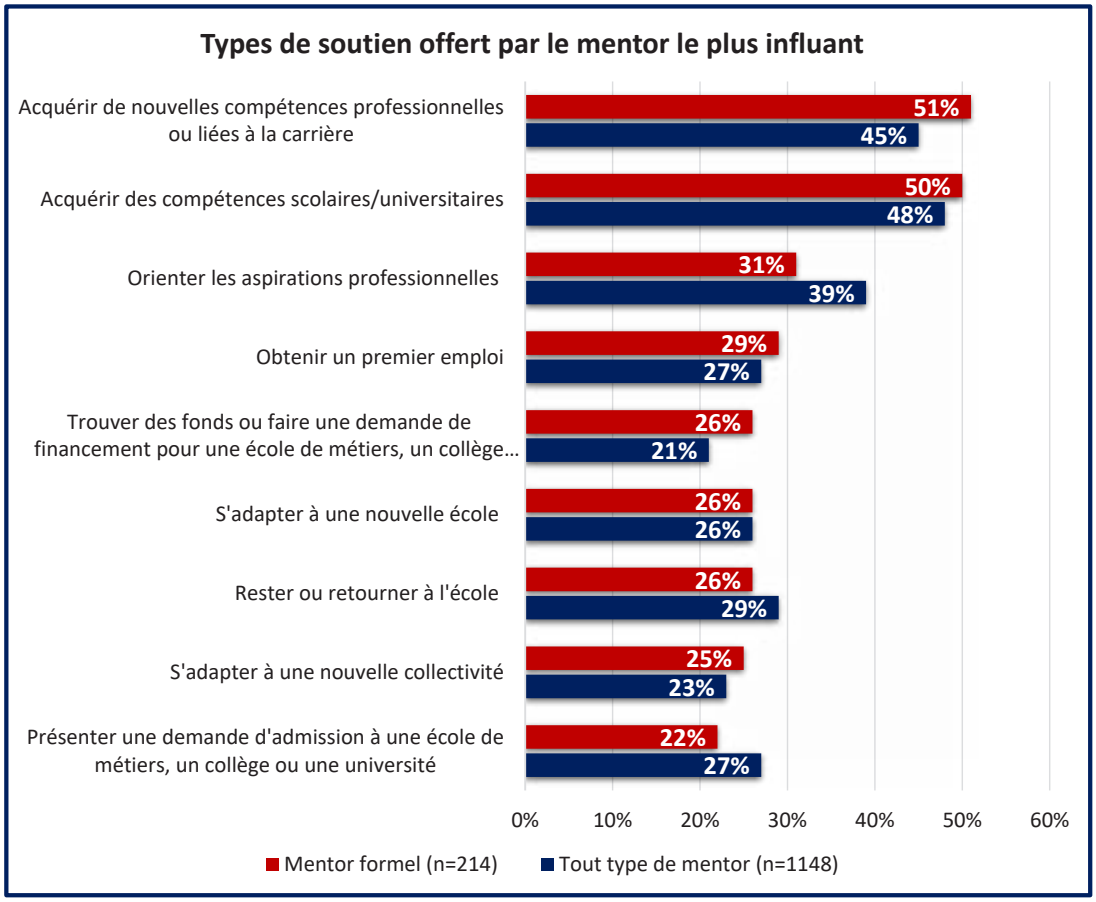
Parmi les personnes qui ont eu accès au mentorat, 31,5 % ont eu au moins un mentor dans le cadre d'un programme formel de mentorat, soit environ 16 % de toutes les 2838 personnes répondantes à l'échelle du Canada.

Caractéristiques démographiques et accès au mentorat

Les personnes ayant certaines caractéristiques démographiques sont plus susceptibles d'avoir accès au mentorat. Les jeunes Autochtones, les jeunes transgenres et les jeunes ayant un handicap physique ou mental ont un taux d'accès au mentorat plus élevé que les jeunes ne s'identifiant pas comme tels. Les jeunes ayant vécu un ou plusieurs facteurs de risque — tels les problèmes scolaires ou l'interaction des proches avec la justice — sont aussi plus susceptibles d'avoir eu un mentor. Les jeunes de tous ces groupes démographiques sont aussi plus susceptibles d'avoir participé à programme de mentorat formel.

Les formes de soutien ayant le plus d'influence

Les résultats du sondage ont bien mis en évidence les diverses formes de soutien qu'une relation de mentorat peut fournir aux jeunes. Les mentors ont une influence notable dans les domaines académique, professionnel et même personnel. En effet, près de la moitié des répondants ont indiqué que leur mentor le plus influant les a aidés à acquérir de nouvelles compétences liées à leur réussite scolaire et/ou professionnelle. De plus, les mentors offrent du soutien tangible lors des périodes de transition dans la vie des adolescents. Près d'un tiers des répondants ont indiqué que leur mentor les a aidés à obtenir un premier emploi et/ou à orienter leurs aspirations professionnelles. Près du quart ont aussi indiqué que leur mentor les avait aidés à s'adapter à une nouvelle école, rester ou retourner aux études, ou encore à obtenir du financement pour leurs études supérieures. Finalement, les mentors offrent souvent du soutien social et émotionnel aux jeunes. Environ la moitié d'entre eux ont indiqué qu'ils passaient du temps à discuter de leurs relations familiales et/ou amicales avec leur mentor.



Les contraintes pour obtenir du mentorat

Bien que ces résultats soient encourageants, notre étude a aussi révélé des lacunes dans l'accès des jeunes au soutien d'un mentor. Un peu plus de 54 % des personnes ayant répondu au sondage ont indiqué avoir vécu des moments où elles auraient souhaité avoir un mentor ou plus de mentors et ne pas y avoir eu accès. La proportion des jeunes ayant eu des besoins de mentorat non comblés est encore plus grande pour ceux ayant indiqués avoir eu au moins un mentor. 38 % des jeunes n'ayant pas eu accès au mentorat ont indiqué avoir eu des besoins insatisfaits contre près de 62 % pour ceux y ayant eu accès.

Les jeunes Autochtones, les jeunes transgenres, les jeunes de la communauté LGBTQ ainsi que les jeunes ayant un handicap et ceux présentant un ou plusieurs facteurs de risque sont également plus susceptible de déclarer des besoins non satisfaits. En somme, bien que bon nombre de jeunes aient accès à un ou des mentors, il est possible qu'ils n'y aient pas eu accès au moment opportun ou encore qu'ils n'aient pas eu accès à un mentor en mesure de leur offrir le type de soutien dont ils avaient besoin.

Près de 47 % des jeunes québécois rapportant des besoins insatisfaits ont souligné qu'ils ne savaient pas comment trouver un mentor alors que 32 % ont indiqué qu'il n'y avait pas, à leur connaissance, de programme de mentorat à leur disposition. Afin de surmonter cet obstacle, MENTOR Canada a créé le Connecteur Mentor : une plateforme gratuite conçue pour aider les bénévoles et les jeunes à repérer les programmes de mentorat susceptibles de les intéresser. Les organismes peuvent y inscrire leurs programmes et ainsi permettre à tous les jeunes et bénévoles à travers le pays de trouver les programmes qui leur conviennent en quelques clics. L'une des trouvailles les plus significatives pour les programmes de mentorat concerne la sensibilisation des jeunes puisque près de 37 % des jeunes québécois rapportant des besoins insatisfaits ont aussi indiqué qu'à l'époque ils ne comprenaient pas ce qu'était le mentorat ou encore l'importance d'avoir un mentor.

Ces lacunes sont d'autant plus importantes à combler puisque notre étude a révélé que bien qu'il ne soit pas possible d'établir un lien de causalité, les jeunes ayant eu accès au mentorat ont une plus grande probabilité de déclarer un fort sentiment d'appartenance à leur communauté et une meilleure santé mentale que les personnes n'y ayant pas eu accès. De même, il est plus probable que ces personnes aient complété leurs études secondaires, qu'elles aient poursuivi des études supérieures et qu'elles aient actuellement une occupation (soit aux études, soit sur le marché du travail).

Conclusion : le mentorat est important pour l'épanouissement des jeunes

Les conclusions du *Sondage national sur le mentorat des jeunes* soulignent l'importance des relations de mentorat pour consolider l'épanouissement des jeunes. Les mentors soutiennent les jeunes dans plusieurs domaines, y compris les domaines émotif, académique et professionnel. La présence de mentors est également associée à plusieurs résultats positifs chez les jeunes adultes au Canda. Le Sondage a toutefois révélé quelques lacunes importantes, y compris le fait que près deux jeunes ayant eu un ou des mentors sur trois ont également indiqué avoir des besoins non comblés. Il nous importe donc de travailler ensemble pour promouvoir l'adoption d'une mentalité mentorale chez tous les adultes qui côtoient régulièrement des jeunes afin de favoriser le développement de relations de mentorat informel. Afin de promouvoir l'adoption de cette mentalité mentorale et le développement d'une culture du mentorat, MENTOR Canada a mis une Orientation sur les bases du mentorat à la disposition de toute personne intéressée à devenir un mentor formel ou informel. De plus, les programmes de mentorat ont un rôle important à jouer pour complémenter les relations de mentorat informel ainsi que pour combler les besoins des jeunes n'ayant pas accès à des mentors naturels dans leur environnement.

MENTOR Canada espère que les résultats de l'*Enquête canadienne sur l'état du mentor,* de même que nos nouveaux outils tels que le Connecteur et l'Orientation, aideront les programmes de mentorat et les mentors à travers le pays à mieux identifier et répondre aux besoins non-comblés des jeunes de leur communauté. Pour en apprendre davantage sur les résultats de l'Enquête de même que sur les nouveaux outils créés par MENTOR Canada pour soutenir le secteur du mentorat, vous pouvez visiter le site www.mentoratcanada.ca.

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). En tant que représentante de MENTOR Canada dans l'équipe de direction du CCRM, elle y remplit les fonctions de directrice de la mobilisation des connaissances. Véronique détient un doctorat en histoire de l'Université de Toronto.

Le genre en mentorat : est-ce important?

Jennifer Petrela, Gestionnaire, l'Accélérateur mentoral, Mentorat Québec

Cela fait 40 ans que les chercheurs se penchent sur une question : est-ce que les dyades en mentorat mixtes en termes de genre font une différence? La réponse dépend-elle de l'individu, de la profession ou de la formation en mentorat? Quels sont les avantages et les désavantages de ces jumelages?

Les années 1980 et 1990. Tout d'abord, il est important de noter que les lieux de travail ont tellement évolué au cours des dernières décennies que les conclusions des premières études doivent être prises avec un grain de sel.

Dans les années 1980 et 1990, les femmes mentorées étaient plus susceptibles de déclarer travailler avec leurs mentor.e.s sur les fonctions psychosociales du mentorat : validation, accompagnement, conseil, etc. que les hommes mentorés (Burke, 1984; McGuire, 1999; Noe, 1988; Reich, 1986; Stonewater et al., 1990). En revanche, les hommes mentorés déclaraient recevoir une aide plus instrumentale : parrainage, protection, missions stimulantes et exposition (McGuire 1999).

Cependant, rendu en 2007, une grande étude sur les femmes mentorées a conclu que ces dernières recevaient plus d'aide pour leur développement de carrière que les hommes mentorés, indépendamment du genre de leur mentor.e. Pourquoi? Qu'est-ce qui a changé?

Les années 2000 et suivantes. Au fur et à mesure que notre compréhension de la dynamique des genres évoluait, les chercheurs ont commencé à se demander si les attentes en matière de genre jouaient un rôle dans le mentorat comme dans bien d'autres domaines. Ils se sont donc questionnés sur le sujet.

En 2007, par exemple, 500 mentoré.e.s, hommes et femmes, participant à des programmes de mentorat formels et informels dans les secteurs public et privé, ont déclaré avoir le sentiment que les mentores fournissaient davantage de conseils personnels et émotionnels que les mentors. Or, les mentores fournissaient-elles spontanément un soutien plus personnel parce que les femmes sont perçues comme étant soignantes par la société? Ou est-ce que les mentoré.e.s des deux genres s'attendaient à un soutien plutôt personnel de la part de leur mentore, et l'ont donc en quelque sorte provoqué?

Peut-être que les personnes interrogées ont interprété le soutien d'une mentore comme étant plus personnel et émotionnel que le soutien fourni par un mentor, même si objectivement, ce n'était pas le cas. Ou peut-être que les mentoré.e.s se sentaient tout simplement moins à l'aise de signaler un soutien personnel de la part d'un homme que d'une femme.

Les questions étaient claires. Les réponses, moins.

LE MENTORAT MIXTE : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Avantages

- Un véritable apprentissage profond à partir de l'exposition à la différence.
- Des réseaux diversifiés.
- Plus d'empathie/plus de liens avec des personnes différentes.
- Une mentalité plus nuancée et plus sage.
- Le partage des privilèges pour réduire l'écart entre les genres.

Inconvénients

- S'il est fait à partir d'une position patriarcale, il renforce les préjugés sexistes/le statu quo sexiste.
- S'il est effectué sans filtrage ou sans code de conduite clair, il pourrait faciliter le harcèlement.
- Si c'est fait dans un environnement dominé par les hommes, ça prive les femmes d'un modèle de rôle féminin.
- Pourrait susciter des inquiétudes quant à l'intimité, la sécurité.
- Pourrait exposer les parties à un examen public, les détournant de leurs fonctions mentorales.

Changer les perceptions. Pour clarifier le rôle que joue la perception de tous/tes sur l'expérience de mentorat, les chercheurs ont mis de l'avant les différences entre l'offre et la demande de ce mécanisme. En interrogeant séparément les mentor.e.s et les mentoré.e.s et en comparant leurs réponses, ils ont découvert que ce qu'un/e mentor.e pensait fournir n'était pas nécessairement ce qu'un/e mentoré.e. pensait recevoir.

Tel que mentionné ci-dessus, par exemple, l'étude de 2007 a rapporté que les femmes recevaient plus de facilités pour leur développement de carrière que les hommes, quel que soit le sexe de leur mentor.e. Par contre, les mentorées recevaient-elles vraiment plus d'aide que les mentorés ou reconnaissaient-elles simplement mieux l'aide reçue? Si les mentorées recevaient plus d'aide, est-ce parce que la notion du plafond de verre était devenue si répandue que les mentor.e.s étaient déterminé.e.s à aider les femmes plus que les hommes, sans qu'on leur demande? Ou est-ce que les mentorées demandaient plus d'aide que les hommes pour leur carrière, soit parce qu'elles étaient conscientes des obstacles auxquels les femmes sont confrontées, ou parce que les femmes étaient plus à l'aise à demander de l'aide que les hommes?

Changer la réalité. La perception du rôle des mentor.e.s évolue, mais l'environnement social aussi. Sura Ali est une ingénieure qui a travaillé dans l'industrie pétrolière pendant 12 ans. Fille et épouse d'ingénieurs, elle a une observation soigneuse sur l'évolution de la réalité des femmes dans son domaine.

« Lorsque j'ai commencé à travailler en 2005, j'étais l'une des dix femmes d'un groupe de cent personnes, et j'ai découvert que les femmes ingénieures étaient de meilleurs mentores, » explique Ali. « Aujourd'hui, je vois mon mari encadrer des jeunes et il est très bon, autant avec les hommes qu'avec les femmes. C'est peut-être parce qu'il joue le même rôle que moi dans notre famille qui se développe; c'est peut-être aussi que les jeunes ingénieur.e.s ont des plus grandes attentes en matière d'égalité des genres. Il leur donne le même soutien inconditionnel et la même marge de manœuvre que mes premières femmes mentores m'ont donnés. Mes collègues hommes de notre âge font de même. »

Le statut aujourd'hui. Il n'est peut-être pas surprenant que de nombreuses études récentes sur les effets du genre continuent d'être mitigées. Elles constatent encore que les résultats du mentorat diffèrent selon la correspondance entre les genres de la dyade mentor.e-mentoré.e, mais pas toujours, et pas de façon constante.

En attendant, à mesure que la dynamique des genres évolue, que les sociétés se rapprochent de l'égalité des genres, que les vieux stéréotypes disparaissent, que les nouvelles générations rafraîchissent nos idées, il en va de même pour les relations entre les genres. Les femmes mentores ne sont plus évitées en raison d'un manque de pouvoir perçu (Erkut et Mokros 1984) tout comme on ne prend plus pour acquis que les hommes mentors auront moins d'écoute.

Qu'est-ce qu'on en retire?

Dans un contexte de changement aussi vaste, il ne peut y avoir de règle absolue. Les responsables de programmes doivent plutôt tenir compte de plusieurs facteurs — la dynamique des genres dans leur groupe, les objectifs de leur programme de mentorat — et tracer leur propre voie. Quelques idées pour les orienter :

1. Respecter les besoins du mentoré.e — en lui permettant de choisir. Pour certain.e.s, cela signifiera une correspondance au niveau du genre. D'autres préfèreront le jumelage diversifié. Pour les autres, cela pourrait ne pas être un enjeu.

2. Si ce n'est pas pratique de laisser les mentoré.e.s décider, examiner les avantages et les inconvénients du mentorat mixte (voir encadré), et procéder au jumelage en conséquence. S'assurer de disposer d'un système de rétroaction solide afin que les mentoré.e.s puissent signaler rapidement toute difficulté.

3. Éduquer les dyades mixtes sur les meilleures pratiques (voir encadré) et former les mentor.e.s à l'équité, la diversité et l'inclusion.

4. Évaluer les mentor.e.s afin de déterminer s'ils/si elles se sentent plus fort.e.s dans leurs fonctions instrumentales ou psychosociales. Puis former-les à des fonctions où ils/elles obtiennent de moins bons résultats.

Tout comme le mentorat lui-même, les règles uniformes ont tendance à être moins utiles que les valeurs. Avec la flexibilité, la sensibilisation et l'attention, le mentorat au sein ou entre les genres est sûr d'apporter la croissance à toutes les parties.

LE MENTORAT MIXTE : LES MEILLEURES PRATIQUES POUR LES MENTOR.E.S ET LES MENTORÉ.E.S

1. Se réunir en public. Si vous vous réunissez en ligne, présentez-vous comme vous le feriez pour une réunion professionnelle : dans un environnement neutre, en portant des vêtements que vous porteriez pour une réunion avec des collègues.

2. Ne vous rencontrez pas tard le soir. Cela pourrait envoyer un mauvais signal, soit à votre mentor.e/mentoré.e, soit aux personnes qui pourraient vous voir ensemble.

3. Protégez les autres. Si, dans le passé, vous avez été accusé.e de harcèlement ou d'abus, trouvez un autre moyen que le mentorat pour apporter votre contribution.

4. Protégez-vous. Il est injuste, mais vrai que les gens doivent encore parfois faire face à des harcèlements. Si vous vous sentez harcelé.e ou menacé.e, identifiez rapidement tout sentiment de malaise et protégez-vous sur le plan émotionnel et physique. Si cela implique de mettre fin à la relation de mentorat, qu'il en soit ainsi.

5. Détachez, n'attirez pas. Si vous vous sentez attiré.e par votre mentor.e/mentoré.e, désengagez-vous respectueusement et trouvez un/e autre mentor.e/mentoré.e.

6. Ne faites pas de commentaires. Évitez de faire des remarques sur l'apparence de votre mentor.e/mentoré.e, même pour le/la complimenter. Si vous souhaitez faire un compliment, concentrez-vous sur sa performance ou son attitude.

7. Suivez la direction de votre interlocuteur/trice. Si votre mentor.e/mentoré.e a déjà mentionné son partenaire ou sa famille dans le passé, faites un suivi en vous renseignant sur lui/elle de temps en temps. Ce faisant, vous ferez preuve de respect pour le statut de votre mentor.e/mentoré.e et la confidence qu'on vous a accordée. Si votre mentor.e/mentoré.e ne parle pas de sa vie personnelle, ne vous renseignez pas. Vous pouvez mentionner la vôtre si vous estimez que cela permet de créer des liens, mais laissez votre interlocuteur/trice décider s'il/elle en fait de même.

8. Définissez des lignes directrices. Si vous coordonnez un programme de mentorat, établissez un code de conduite et créez un espace sûr pour que les mentor.e.s et les mentoré.e.s puissent discuter de tout malaise concernant leur relation de mentorat mixte.

9. Prenez le temps de vérifier. Si vous êtes un/e mentor.e, demandez à votre mentoré.e de vous faire part de ses commentaires sur votre approche : ce qu'il/elle trouve bénéfique ou non, comment vous pouvez lui être plus utile.

10. Prenez le temps de vérifier. Si vous craignez d'être sexiste ou d'être perçu comme tel, dites à votre mentor.e/mentoré.e que vos antécédents vous ont peut-être rendu.e insensible à certaines questions de genre et demandez-lui son avis.

Références

Sosik J. et Godshalk V., *The Role of Gender in Mentoring: Implications for Diversified and Homogenous Mentoring Relationships,* Journal of Vocational Behavior, 57, 102—122, août 2000, doi : 10.1006/jvbe.1999.1734

O'Neill R. et Blake-Beard S., *Gender Barriers to the Female Mentor—Male Protégé Relationship,* Journal of Business Ethics 37:51–63, avril 2002, disponible en ligne: https://www.researchgate.net/publication/226835022_Gender_Barriers_to_the_Female_Mentor_-_Male_Protege_Relationship

Fowler J., Gudmundsson A., et O'Gorman, *The relationship between mentee-mentor gender combination and the provision of distinct mentoring functions,* Women in Management Review, vol. 22 No. 8, pp. 666-681, novembre 2007, disponible en ligne : https://www.researchgate.net/publication/45676396_The_Relationship_between_Mentee-Mentor_Gender_Combination_and_the_Provision_of_Distinct_Mentoring_Functions

Eby L. & al., *A Meta-Analytic Investigation of Gender Differences in Mentoring Journal of Management,* Vol. 36 No. 2, pp. 537-554, Mars 2010, disponible en ligne : https://www.researchgate.net/publication/229154564_An_Interdisciplinary_Meta-Analysis_of_the_Potential_Antecedents_Correlates_and_Consequences_of_Protege_Perceptions_of_Mentoring

Kao K-Y & al, *Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships,* Journal of Vocational Behavior, octobre 2014, doi: 10.1016/j.jvb.2014.07.004

Brad J. et Smith D., *Mentoring Women Is Not About Trying to "Rescue" Them,* Harvard Business Review, 14 mars 2018

Silard K. J., *President & CEO of Twomentor, LLC. Men Mentoring Women—8 Healthy Boundaries in the Age of #MeToo,* HuffPost, 30 novembre 2017

Soklaridis S. & al., *Men's Fear of Mentoring in the #MeToo Era—What's at Stake for Academic Medicine?,* N Engl J Med., décembre 2018, doi: 10.1056/NEJMms1805743

Wittenberg-Cox A., *How to Get More Men to Take Gender Balance Seriously*, Harvard Business Review, 15 novembre 2019, disponible en ligne : https://hbr.org/2019/11/how-to-get-more-men-to-take-gender-balance-seriously

Anderson R. H. et Smith D. G., *What Men Can Do to Be Better Mentors and Sponsors to Women,* Harvard Business Review, 7 août 2019, disponible en ligne : https://hbr.org/2019/08/what-men-can-do-to-be-better-mentors-and-sponsors-to-women

À PROPOS DE L'AUTRICE

Jennifer Petrela, B.A., M.Sc., est la gestionnaire de l'Accélérateur mentoral de Mentorat Québec. Architecte de programmes de mentorat et elle-même mentore et mentorée, Jennifer apporte une sensibilité à l'équité, la diversité et l'inclusion à ses initiatives. Conférencière, animatrice, et rédactrice forte d'une expérience de travail et d'études en cinq pays sur quatre continents, elle privilégie une approche personnalisée qui vise non seulement le développement individuel et professionnel des participant(e)s, mais aussi la transformation institutionnelle.

petrelaj@gmail.com

Le réseau mentoral : comment créer sa « tribu » de développement

Youni Shabah, M.Sc., Première directrice – Transformation et Performance organisationnelle, Société Radio-Canada, Vice-présidente de Mentorat Québec et Mentore

On dit qu'il faut tout un village pour élever un enfant! Bien que les parents exercent une influence directe sur la vie de leurs enfants, ils ne sont pas les seuls à jouer un rôle déterminant dans leur développement. Pour un enfant, avoir accès à une variété d'apprentissages en étant entouré par des adultes significatifs s'avère très bénéfique sur divers plans (langage, motricité, cognitif, affectif, social, etc.).

Mais qu'en est-il à l'âge adulte? Est-ce que cette communauté de développement se maintient, évolue ou se renouvelle? Un article récent dans la revue *Harvard Business Review* rend compte d'une recherche qui suggère que pour se sentir en maitrise et capable d'adresser les défis de la vie, tant personnels que professionnels, il faut s'appuyer sur une communauté ou une « tribu » de relations proches. Bien que cette tribu évolue dans le temps, elle est surtout nourrie de relations marquantes (connaissances, amis, famille, cercle professionnel, mentors, coaches, etc.) et présente trois grandes caractéristiques :

- **Ce sont des espaces où puiser sa force, plus que des espaces sûrs :** en plus de se sentir acceptés tels que nous sommes, ces tribus nous encouragent à nous dévoiler généreusement dans le monde. Elles nous donnent du courage et du réconfort. C'est pourquoi nous finissons par sentir que c'est notre tribu, plutôt qu'une tribu qui nous possède.
- **Ce sont des espaces où l'apprentissage prime sur la performance :** ces tribus nous laissent prendre des risques pour explorer de nouveaux défis, plutôt que de nous forcer à continuer à faire de notre mieux. Ils sont là même, surtout lorsque ce que nous faisons est difficile, qu'on se sent maladroit ou qu'on n'a pas encore livré de résultats.
- **Ce sont des occasions de réflexion, plus que des conseils :** plus qu'un pool d'experts servant de ressources lorsque nous en avons besoin, ces tribus soulèvent les questions qui aident à explorer les limites de nos compétences et de notre identité, et qui nous renvoient vers de nouvelles avenues.

Tribu de développement : un nouveau paradigme en mentorat

La notion de tribu d'appartenance n'est pas nouvelle, mais le lien avec le mentorat a été fait il y a maintenant une dizaine d'années. Les expertes en mentorat, Kathy Kram et Monica Higgins, suggèrent que l'idée d'avoir un seul mentor n'est pas la solution pour assurer son développement ou l'avancement professionnel de sa carrière. Avec la complexité élevée des organisations d'aujourd'hui, aucun mentor ne peut fournir, à lui seul, l'accompagnement nécessaire, la visibilité et les opportunités qui sont si essentielles pour gérer efficacement les défis professionnels actuels ou se préparer à de futurs rôles de leadership.

La solution réside plutôt dans la capacité de créer et d'entretenir un réseau de développement pour assurer un apprentissage et une croissance continue — le mentorat étant un phénomène de relations multiples. Ce réseau est en quelque sorte une « tribu » composée de membres qui sont particulièrement qualifiés pour nous accompagner et qui s'intéressent véritablement à notre développement.

Dans le monde du travail, c'est une constellation de plusieurs personnes provenant de domaines variés qui constituent nos tribus professionnelles. Comme le souligne Yvon Chouinard, ces individus sont appelés « développeurs » et nous aident à demeurer pertinents et employables pour différentes raisons :

- **Pour accomplir notre travail :** ce sont les personnes qui nous sont utiles au quotidien. Elles peuvent travailler directement avec nous ou diriger d'autres personnes vers nous qui possèdent des informations importantes, de l'expertise professionnelle, des conseils techniques ou encore d'autres ressources dont nous avons besoin pour accomplir nos tâches.
- **Pour progresser dans notre carrière :** que ce soit de véritables mentors, des coachs, des parrains ou des relations plus distantes, ces personnes sont celles qui nous guident dans notre carrière, qui nous mettent en contact avec des personnes clés, qui éveillent nos habiletés politiques avec des conseils

appropriés, qui nous ouvrent à des possibilités ou à des mandats importants, ou qui font la promotion de nos compétences. Parmi ces développeurs, on peut trouver toutes les personnes qui font partie activement de nos réseaux sociaux et qui sont à portée d'un message pour nous fournir de l'information rapidement.

- **Pour obtenir du soutien personnel :** nous allons vers ces personnes pour notre bien-être émotionnel. Elles sont celles avec qui nous partageons nos expériences, tant positives que négatives, celles que nous consultons avant de prendre certaines décisions ou avec qui nous discutons de nos préoccupations importantes, ou partageons nos misères, ou analysons nos expériences significatives, bref des personnes avec qui nous pouvons être nous-mêmes.

D'après Kathy Kram et Monica Higgins, ce nouveau paradigme en mentorat ne fait pas référence ici à l'ensemble de son réseau; il ne s'agit pas de chaque personne qui nous aide dans notre carrière. Un réseau de développement est plutôt ce sous-réseau de personnes — un petit groupe de personnes — vers qui on s'adresse pour un support mentoral dans notre vie quotidienne au travail, qu'on pourrait considérer comme son « conseil d'administration personnel ». Reconnaitre l'importance d'un réseau de développement n'est pas suffisant! Encore faut-il déterminer qui recruter et comment le créer pour bien répondre à ses propres objectifs et contextes de carrière.

Comment créer sa propre tribu de développement?

Souvent, nous sommes réticents à engager les autres dans l'amélioration de notre propre pratique et nous échouons à cultiver des relations signifiantes. Une approche intentionnelle est donc nécessaire pour développer son réseau mentoral et repose sur des éléments clés.

Connais-toi toi-même!

Bien se connaître — ses objectifs personnels, préférences, ses forces et ses faiblesses, ainsi que ses compétences relationnelles — peut être extrêmement utile pour les autres qui essaient de vous accompagner. Ce n'est qu'avec cette conscience de soi qu'il est possible de déterminer vers qui se tourner pour obtenir le support développemental adéquat afin de poursuivre son cheminement personnel et professionnel. Suivant l'évolution des objectifs de sa carrière, une réévaluation est nécessaire, car le réseau développemental peut devenir inadéquat.

Connaitre son contexte de carrière

Il est également essentiel de réfléchir à son contexte actuel de travail et de ses intentions de changement de carrière. Comme le suggère Kathy Kram et Monica Higgins, il importe de réaliser un « audit d'opportunité » afin de connaitre la structure des opportunités en fonction de ses objectifs. Qu'il s'agisse de trouver un équilibre au travail, d'obtenir une promotion, d'explorer une autre industrie ou d'être à la recherche d'un changement dans sa carrière, l'accompagnement requis et les manières de procéder diffèrent. Une bonne préparation est indispensable et permet de construire potentiellement le réseau développemental — interne et externe — qui sera en adéquation avec son contexte de carrière, ses valeurs et objectifs personnels.

Recruter ses « développeurs » potentiels

Il s'agit de créer et de modifier de manière proactive son réseau de développement en recrutant activement des personnes qui ont le potentiel de fournir l'aide essentielle et pertinente pour faire avancer ses objectifs personnels. Encore là, la manière de recruter ses conseillers personnels — appartenant à des fonctions, expertises, lieux, générations, réseaux et intérêts variés — dépend de ses aspirations. À titre d'exemple, pour obtenir une promotion, il ne faut pas se limiter à développer des alliances avec des personnes seniors dans l'organisation, mais d'approcher aussi des collègues, à l'extérieur de son secteur, capables de nous aider à naviguer dans l'arène politique ou de partager des informations clés. Pour un changement de perspective ou de carrière, la recherche de relations de développement à l'extérieur de son organisation peut aider grandement. Ainsi, plus la diversité du réseau est grande, plus il y a une ouverture d'esprit en cours de processus qui permet de tester la réalité terrain et d'enrichir ses stratégies de croissance et d'avancement continus. Ou alors, pour atteindre un meilleur équilibre de vie, certains dirigeants vont plutôt se tourner vers des relations capables d'offrir un soutien psychosocial approprié.

Comme le souligne Yvon Chouinard, un bon réseau de développement présente un équilibre de perspectives et un éventail de compétences et d'expertises, dont la taille peut varier suivant les objectifs (8-15 personnes et +). Cette tribu de « développeurs » peut inclure des relations avec des collègues (superviseur, subordonné, pair), des membres de la famille, des membres de la communauté et des personnes rencontrées à des conseils d'administration, lors de réunions de nature professionnelle ou par l'intermédiaire d'autres groupes d'intérêts. Le réseau devra être fluide, dynamique et varié avec des gens qui entrent ou sortent du

réseau en fonction de l'évolution de ses besoins d'apprentissage. Encore là, la structure de son réseau peut avoir une portée réduite (employeur et association professionnelle ou industrielle) ou élevée (employeur, association professionnelle ou industrielle, amis, famille élargie, mentor, coach, communauté, réseaux sociaux, groupe de codéveloppement).

Réévaluer régulièrement son réseau de développement

Puisque la composition d'un réseau de développement évolue selon le cheminement professionnel de chacun et en fonction des défis courants ou des projets de vie à moyen terme, il importe de l'analyser et l'actualiser. Il ne s'agit pas de voir ses « développeurs » précédents comme moins pertinents ou de les mettre de côté, mais de réaliser que son focus et ses efforts relationnels doivent évoluer pour continuer à supporter ses objectifs personnels de croissance et d'apprentissage. Les relations avec les développeurs précédents se transforment en amitiés, ou en alliances plus éloignées, et sont maintenant valorisées différemment.

Plusieurs questions peuvent être utiles pour analyser son réseau :

Taille et étendue de mon réseau	Est-ce que je compte le bon nombre de personnes pour m'aider à atteindre mes objectifs de développement?
Diversité et densité de mon réseau	Est-ce que mon réseau comprend des personnes qui sont différentes ou similaires en termes d'expérience, d'expertise, de rôle, de profil, de genre, de race, d'âge, etc.?
Profondeur relationnelle de mon réseau	Comment pourrais-je évaluer le degré de confiance, d'appréciation et d'engagement de mes développeurs?
Puissance de mon réseau en fonction de mes priorités et projets	Combien de personnes dans mon réseau pourrais-je décrire comme ayant de l'influence et qui pourraient me mettre en contact avec les bonnes ressources pour mon développement?
Qualité générale de mon réseau et pertinence en fonction de mes besoins	Est-ce que mon réseau est fluide et dynamique avec des gens qui entrent ou sortent en fonction de l'évolution de mes besoins d'apprentissage?
Capacité personnelle à fonctionner en réseau	Est-ce que je développe mes propres capacités à fonctionner en réseau? Est-ce que je suis moi-même capable d'élargir le réseau des autres?
Capacité à favoriser les occasions de rencontres/ contacts	Est-ce que je suis à l'affût d'occasions pour enrichir ou faire évoluer mon réseau?
Contribution personnelle au réseau	Est-ce que je contribue à la qualité et à la richesse de mon réseau?
Savoir comment refuser une requête sans rompre le lien	Est-ce que je suis capable de dire non à certaines personnes qui ne seraient pas utiles à mon réseau?
Trouver des moyens de consolider les liens avec les membres de mon réseau	Comment puis-je être perçu(e) comme une personne avec qui on veut continuer à entretenir des liens?
Connaissance et respect des normes éthiques pour entretenir des relations durables	Est-ce que j'évite d'utiliser mon réseau pour vendre mes services de manière intrusive?
Stratégie à court, moyen et long termes pour façonner mon réseau en fonction de mes besoins et priorités	Est-ce que je réfléchis régulièrement à la composition de mon réseau?

Enfin, le concept de réseau nous renvoie également à la notion du don de soi et à l'importance de l'appréciation d'une relation mutuelle avec les « développeurs potentiels ». Pour reprendre le concept clé de l'Essai sur le don, de Marcel Mauss, le don est un échange, une vertu sociale qui contribue à la cohésion des communautés. Dans ce sens, comment les « développeurs » pourraient-ils bénéficier également de cette association? Pourraient-ils apprendre de nouvelles connaissances? Est-ce une opportunité pour perfectionner des compétences en mentorat? Avoir une idée claire de ces possibilités permettra un apprentissage et un développement mutuels et d'entretenir, avec bienveillance, nos relations avec les gens de notre tribu!

Références

Gianpiero Petriglieri. T*o take Charge of Your Career, Start By Building Your Tribe*. Harvard Business Review, 18 April 2018.

Kathy E. Kram and Higgins, Monica C. "A New Mindset on Mentoring: Creating Developmental Networks at Work", *Sloan Management Review,* Online, January 2009.

Yvon Chouinard. Pour ne pas devenir obsolète : maintenir un réseau de développement collaboratif! *Coin de l'expert CRHA,* 28 mai 2019.

À propos de l'autrice

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 of Technology (MIT).

Personnalité et mentorat : comment assurer le match parfait

Julie Carignan, M.Ps., M.A.Sc., psychologue organisationnelle, CRHA, Associée chez Humance

Cet article présente l'importance de prendre en considération la personnalité du mentor et du mentoré afin d'augmenter les chances de succès de la relation. Sans chercher une similarité à tous points de vue, mesurer la compatibilité de personnalité et d'autres caractéristiques contribueront au soutien psychosocial, au soutien de carrière et aux apprentissages issus de la relation.

« Ce n'est pas une question de compétence, c'est juste que le courant ne passe pas, il n'y a pas de *fit* entre nous… » Trop souvent, on entend cette justification quand une relation entre un mentor et un mentoré bat de l'aile. Dans une revue de littérature effectuée par Ehrich et son équipe de chercheurs en 2004, déjà on observait qu'une incompatibilité de personnalité entre le mentor et le mentoré représentait l'une des problématiques les plus courantes dans l'établissement d'une relation de mentorat gagnante. Mais qu'en est-il vraiment? Quel rôle la personnalité, autant du mentor que du mentoré, vient-elle jouer dans la relation?

Personnalité compatible : qui se ressemble s'assemble?

De nombreux professionnels en ressources humaines témoignent avoir remarqué que des profils de personnalité aux antipodes sont à éviter dans les relations de mentorat, comme dans plusieurs autres types de relations autant professionnelles que personnelles d'ailleurs. Plusieurs recherches scientifiques viennent corroborer cette observation depuis de nombreuses années. Par exemple, une étude effectuée en 2002 par Armstrong, Allison et Hayes a démontré que la compatibilité dans le style cognitif d'un mentor avec son mentoré, c'est-à-dire la façon dont chacun traite l'information allant de plus intuitive à plus rationnelle, était associée à un mentorat plus bénéfique. De même, dans une étude effectuée par Menges en 2016, une compatibilité dans la personnalité mentor-mentoré, mais uniquement sur les traits de personnalité Ouverture aux expériences ainsi que sur le trait Consciencieux générait des relations de mentorat gagnantes. Il semblerait donc qu'une certaine correspondance de personnalité serait favorable, sans aller jusqu'à chercher des clones! En effet, comme l'a démontré Marshall en 2017 dans son étude de plus de 140 paires mentor-mentoré, la perception de complémentarité du mentor en lien avec les apprentissages du mentoré était tout aussi importante que la similarité entre les deux sur certains traits. Par exemple, si je suis un mentoré très opérationnel qui chercher à développer un meilleur recul stratégique, j'ai intérêt à chercher d'abord quelqu'un qui se distingue de moi par sa force stratégique. Ensuite, si j'ai le choix entre plusieurs mentors possédant cette force, j'aurai plus de chance de développer une relation positive avec un mentor avec certains traits en commun.

Caractéristiques gagnantes chez un mentor

La personnalité du mentor peut en soi être pertinente à considérer au-delà de sa compatibilité avec celle du mentoré. En effet, certains traits rendent des personnes plus prédisposées que d'autres à soutenir l'évolution d'un mentoré. Dans une étude effectuée auprès de participants à un programme de mentorat dans le milieu de la santé, une équipe de chercheurs (Straus et al.) a démontré en 2013 que les meilleurs mentors étaient reconnus comme altruistes, honnêtes et empathiques. Le mentoré sent alors que le mentor a vraiment à cœur ses intérêts, qu'il est à l'écoute et en mesure de lui donner de la rétroaction constructive.

Caractéristiques gagnantes chez un mentoré

La personnalité du mentoré vient aussi influencer le succès de la relation. Ainsi, dans cette même étude conduite auprès de leaders du milieu de la santé, on a conclu que les mentorés qui étaient naturellement ouverts au *feedback*, à l'écoute et respectueux de l'apport du mentor instauraient des relations de mentorat plus positives. Dans une revue de littérature combinée à des analyses de données de centaines de leaders évalués, l'équipe R&D de Humance

concluait par ailleurs que plusieurs traits favorisaient la prédisposition d'une personne à se développer en général, incluant notamment la confiance en son potentiel d'évolution, la conscience de soi et l'ouverture au *feedback*.

Compatibilité au-delà de la personnalité

Même si la personnalité joue assurément un rôle dans la compatibilité entre un mentor et son mentoré, elle n'est assurément pas la seule pièce du puzzle! L'adéquation de valeurs, des façons de travailler similaires, la présence d'intérêts communs et une vision du monde compatible ont entre autres été reconnues comme d'importants facteurs à tenir compte. Certains se sont également posé la question sur l'importance d'intégrer des facteurs de compatibilité de nature démographique, comme le sexe ou l'origine culturelle. Même si certains mentors ou mentorés peuvent exprimer des préférences personnelles à ce sujet dont il pourrait valoir la peine de tenir compte, dans les faits, les études démontrent que toutes les combinaisons possibles ont leurs avantages. Par exemple, certains types de pairage seront plus susceptibles d'offrir le soutien psychosocial recherché, alors que d'autres types de pairage offriront plus de soutien de carrière. Ainsi, à moins que le mentor ou le mentoré n'insiste sur un élément en particulier au point où en faire fi pourrait affecter son engagement dans la relation, il apparaît plus utile d'aller chercher une compatibilité sur des critères plus fondamentaux que sur ce type de variable démographique.

Utiliser des outils de mesure pour contribuer au succès du mentorat

Comme l'importance de la compatibilité mentor-mentoré a été démontrée, les organisations qui implantent des programmes de mentorat auraient avantage à mesurer cette compatibilité en amont afin d'augmenter les chances de succès de la relation. Il existe sur le marché de nombreux outils simples et faciles à implanter, dont des inventaires de personnalité ou de valeurs disponibles en ligne et adaptés à tout niveau de poste. Il est également possible de se construire un questionnaire sur mesure permettant de questionner le mentor et le mentoré sur leurs caractéristiques personnelles et celles qu'ils recherchent chez leur acolyte. En plus de contribuer à assurer un meilleur « match » entre le mentor et le mentoré, les résultats obtenus sur des outils psychométriques représentent une occasion d'aiguiser la connaissance de soi autant chez le mentor que chez le mentoré, et ainsi contribuer à leur développement. De plus, échanger sur les résultats en duo dès le début de la relation permet d'accélérer l'établissement d'une relation de confiance, d'authenticité et de proximité. Connaître son propre profil et celui de l'autre permet également d'instaurer des modes de communication et de fonctionnement au sein de la relation de mentorat qui tiennent compte du style et des préférences de chacun ainsi explicitées.

En bref…

Tenir compte de la personnalité ainsi que d'autres facteurs de compatibilité comme les valeurs vient assurément enrichir tout programme de mentorat et augmenter les chances de succès des relations. Intuitivement, un mentor et un mentoré qui se choisissent librement et spontanément, à l'extérieur de programme formels, le font d'ailleurs la plupart du temps en partie grâce à cette chimie ressentie, qui doit être bien sûr couplée d'un bagage du mentor pertinent par rapport au contexte et aspirations du mentoré.

Références

De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research,* 68(3), 189.

Ehrich, L. S., Hansford, B. & Tennent, L. (2004) Formal mentoring programs in education and other professions: a review of the literature, Educational Administration Quarterly, 40, 518–540.

Humance, Équipe Recherche et Développement (2019). Manuel Technique de la Mesure du Potentiel de Développement.

Kahle-Piasecki, L. (2011). Making a mentoring relationship work: What is required for organizational success. *Journal of Applied Business and Economics,* 12(1), 46-56.

Marshall, A. D. (2017). Mentor-mentee match in workplace mentoring relationships. 2000-2019-*CSU Theses and Dissertations.*

Menges, C. (2016). Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters. *Group & Organization Management,* 41(1), 98-129.

Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C., & Feldman, M. D. (2013). Characteristics of successful and failed mentoring relationships: a qualitative study across two academic health centers. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges,* 88(1), 82.

Terrion, J. L., & Leonard, D. (2007). A taxonomy of the characteristics of student peer mentors in higher education: Findings from a literature review. *Mentoring & Tutoring,* 15(2), 149-164.

Waters, L. (2004). Protégé—mentor agreement about the provision of psychosocial support: The mentoring relationship, personality, and workload. Journal of Vocational Behavior, 65(3), 519-532.

Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J., & Marchese, M. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. Journal of Vocational Behavior, 69(3), 410-423.

À PROPOS DE L'AUTRICE

Julie Carignan est psychologue organisationnelle, CRHA et associée au sein de la firme-conseil Humance (anciennement SPB). Depuis 25 ans, elle accompagne de nombreux clients souhaitant atteindre des sommets de saine performance et elle contribue au développement de leur leadership et de leur dynamique d'équipe. Elle a eu l'occasion d'aider plusieurs clients à architecturer et à déployer des programmes de mentorat ajustés à leur réalité. Julie Carignan est elle-même mentore au sein de sa propre organisation et auprès de relèves exécutives. Considérée comme une référence dans le domaine des enjeux humains au travail, elle est grandement sollicitée comme conférencière ainsi que comme experte dans les principaux médias, notamment La Presse et Radio-Canada.

Mentorat : instrumental et psychosocial

Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow

REMERCIEMENTS

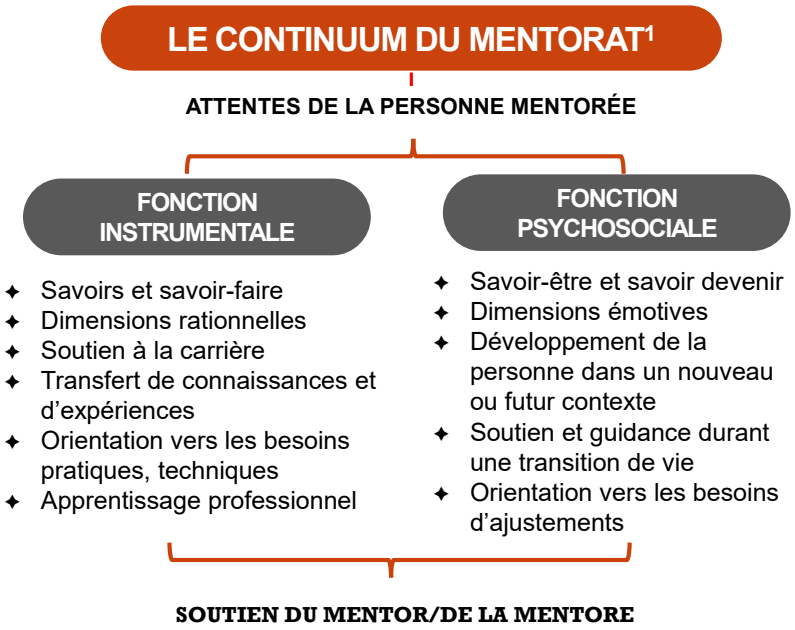
Cet article fut d'abord publié dans l'édition Été-Automne 2020 de la revue *Entracte* de la Chambre des notaires du Québec. Mentorat Québec remercie profondément la Chambre des notaires pour avoir autorisé la reproduction de cet article dans la Trousse mentorale 2021. La Chambre des notaires du Québec possède un programme de mentorat très fructueux comme vous pourrez d'ailleurs le constater dans cet article.

Une relation mentorale comprend presque toujours deux dimensions d'engagement et d'influence réciproque de la part du mentor et de la personne mentorée : la fonction instrumentale, qui englobe les aspects du savoir-faire relié à l'avancement de la carrière, et la fonction psychosociale, qui vise le soutien du savoir-être, le sentiment de compétence et la clarification de l'identité professionnelle.

La relation mentorale n'est rarement qu'utilitaire

Si la plupart des programmes de mentorat ont a priori un objectif utilitaire, comme faciliter l'insertion professionnelle, la dimension affective demeure primordiale dans une relation mentorale.

Les caractéristiques spécifiques des fonctions instrumentale et psychosociale en mentorat peuvent être différenciées (voir tableau), mais dans la réalité d'une relation mentorale, elles ne sont pas des fonctions complètement séparées. En effet, elles forment plutôt un continuum basé sur les attentes du mentoré et le type de soutien que le mentor peut apporter. Si des relations mentorales plus courtes ont plutôt tendance à reposer sur la fonction instrumentale, une relation plus longue va inévitablement intégrer les deux fonctions.



Une relation mentorale à construire

Dans la grande majorité des relations mentorales, le mentor et le mentoré ne se connaissent pas ou peu. Ils doivent donc construire leur relation en développant leur confiance mutuelle par un dialogue qui fait d'abord appel à des références cognitives.

Niveau social

Comme dans bien d'autres relations dans la vie, la relation mentorale débute par des échanges à caractère social (voir graphique) où chaque personne démontre de l'intérêt pour l'autre en recherchant des points communs qui permettront initialement d'asseoir la relation.

Niveau technique

Le dialogue évolue ensuite pour comprendre ce que la personne mentorée fait professionnellement et son niveau actuel de connaissances et d'expérience.

Niveau tactique

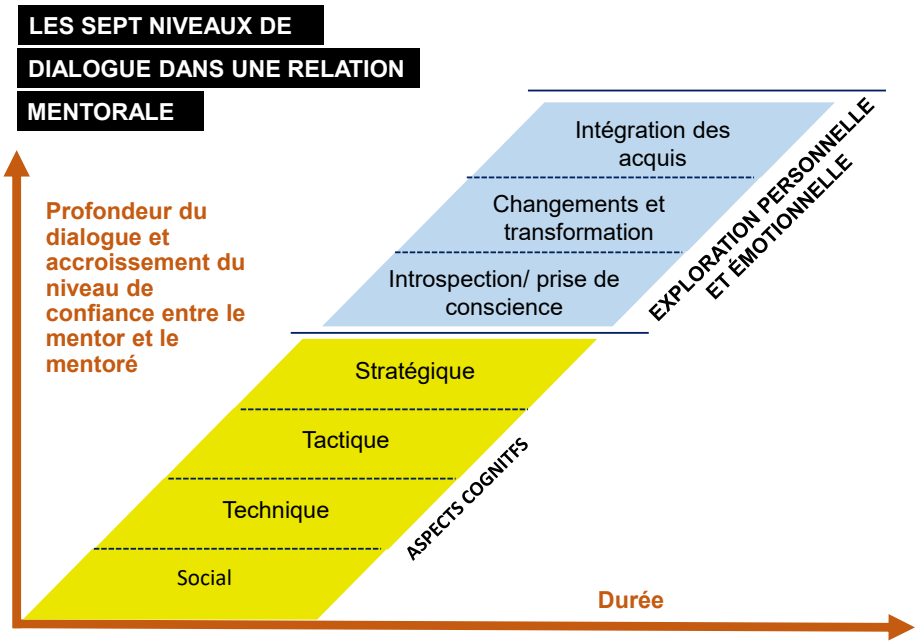
Une fois que le mentor a bien compris ce que la personne fait et où elle en est dans sa carrière, le dialogue devient plus tactique afin de clarifier les attentes de la personne mentorée et de déterminer les premières étapes du plan de travail de la dyade en devenir.

Niveau stratégique

Habituellement, le dialogue progresse vers un niveau stratégique. Le dialogue permet alors de situer les défis, les ambitions et les objectifs de la personne mentorée dans une perspective ou un contexte plus large. Cette discussion permet au mentor d'explorer avec son mentoré divers scénarios d'initiatives à mettre en place en fonction des buts à moyen et long terme, mais aussi des valeurs de la personne.

Une relation enrichie par l'introspection

Si certaines relations s'en tiennent parfois aux seules dimensions cognitives des individus, dans la grande majorité des relations mentorales, nous observons que le mentor et le mentoré s'engagent naturellement dans une exploration personnelle et émotionnelle qui peut devenir transformatrice autant pour la personne mentorée que pour le mentor. Si la profondeur du dialogue est généralement corrélée à la durée de la relation, la qualité de certains jumelages, soit la compatibilité initiale entre le mentor et le mentoré, a aussi pour effet d'amener les partenaires à s'engager dans des zones personnelles plus intimes ou émotionnelles.



Introspection/Prise de conscience

L'impact des acquis est beaucoup plus durable si les deux partenaires atteignent une profondeur de dialogue qui donne place à l'introspection. En effet, lorsque cela se produit, la personne mentorée est amenée à comprendre ses motivations, ses craintes, ses ambitions, ses manières de penser, et peut alors s'ouvrir à des initiatives de changement qui peuvent susciter des émotions assez fortes.

Les émotions font naturellement partie des relations humaines. Elles sont liées à nos pensées et à nos gestes et elles ont toujours un sens et une signification que nous pouvons essayer de comprendre.

En mentorat, si les deux partenaires — mentor et mentoré — veulent progresser dans leur relation, il est important de reconnaître les émotions, de les nommer, de les ressentir et de les laisser s'exprimer.

Changement et transformation

Évidemment, le mentor ne peut contribuer à cette exploration personnelle et émotionnelle que dans la mesure où la personne mentorée est ouverte à être honnête avec elle-même. Cependant, le mentor ne doit jamais oublier que cette route vers la découverte de soi appartient au mentoré. Le mentor ne fait qu'ouvrir les portes en posant des questions, en approfondissant ce que le mentoré exprime et en lui donnant du temps et de l'espace pour réfléchir et arriver à ses propres conclusions.

Me Stéphanie Bourassa
de Montréal, assermentée en 2018, n'a que des éloges pour le programme La Boussole de la Chambre des notaires. Ainsi, dans une forme proche du mentorat inversé elle a pu aider une notaire beaucoup plus âgée et affectée par la maladie à remettre à flot son étude. Cette expérience lui a permis de se familiariser très rapidement avec tous les aspects de la gestion d'un bureau. Une expérience qu'elle a pu ensuite utiliser en reprenant l'étude de Me Jean J. Brossard qui l'a accompagnée dans cette transition en prenant la posture de mentor. Avec le temps, ils sont devenus des complices. S'il était là pour lui donner des conseils juridiques, il l'a aussi amenée à développer son autonomie en gérant des dossiers complexes, ce qui a eu pour effet d'augmenter sa confiance en elle, et à réclamer des honoraires à la juste valeur des services rendus. D'un autre côté, Me Bourassa a contribué au repositionnement du bureau avec ses talents en développement des affaires et ses connaissances technologiques, en refondant par exemple le site web avec une offre de services différenciée.

Me Audrey Lachance
de Québec (assermentée en 2006) mène deux relations mentorales de front. Au début de la relation, elle veut bien comprendre le contexte de la personne mentorée. Elle pose alors beaucoup de questions, mais parle aussi d'elle-même afin que les deux partenaires se connaissent le mieux possible. Selon son expérience, chaque relation mentorale évolue différemment. Alors que les préoccupations professionnelles peuvent être le centre d'intérêt dans un cas, dans un autre, la relation devient plus intime, plus personnelle. Me Lachance souligne également le fait qu'en plus du plaisir de partager son expérience, elle apprend de ses mentorés qui œuvrent dans des secteurs différents du sien.

Me Mariane Michaud,
d'Amos, assermentée en 2017, a décidé de participer au programme de mentorat de la Chambre afin de trouver un mentor qui pourrait l'aider à structurer sa pratique tout en lui assurant une vie équilibrée. D'emblée elle souligne la pertinence du jumelage qui lui a été proposé avec Me Audrey Lachance, de Québec. Elles se rencontrent régulièrement depuis juillet 2019 en mode visioconférence. Si Mariane était un peu intimidée au début, le confort relationnel s'est rapidement installé. Initialement, elles ont travaillé sur les besoins immédiats exprimés par la jeune entrepreneure (comptabilité, gestion du bureau et du personnel), pour ensuite passer aux dimensions plus personnelles. Sa mentore est devenue comme une amie, dit-elle. Grâce à son encouragement, elle a gagné en confiance et a même accepté de devenir présidente de la Chambre de commerce d'Amos, un défi qu'elle n'aurait pas considéré auparavant.

D'autre part, aider l'autre à changer ne doit pas être une obsession pour le mentor. Le mentorat doit d'abord être vu comme une expérience humaine enrichissante, et non pas comme un processus d'enseignement ou de consultation.

Le rôle du mentor est d'aider le mentoré à envisager les résultats désirés autant intellectuellement qu'émotionnellement. Il clarifiera ou renforcera les raisons pour lesquelles les changements souhaités sont importants pour le mentoré et l'encouragera dans ses essais tout en le rassurant par rapport à ses habiletés et à ses capacités de réussir.

Intégration des acquis

Même si l'intégration des acquis générés grâce à la relation mentorale est très difficile à mesurer à la fin d'une relation dans le cadre d'un programme formel de mentorat, le dialogue auquel les deux partenaires peuvent s'adonner vers la fin de la relation devrait avoir pour but d'aider le mentoré à développer une meilleure conscience de soi et de la façon dont il peut continuer à évoluer dans sa vie personnelle et professionnelle.

Dans une relation mentorale réussie, l'intégration des acquis se fait souvent pour la vie. Nombreux sont ceux et celles qui ont eu la chance d'avoir un mentor dans leur carrière ou leur vie et qui évoquent avec émotion, des années plus tard, ce qu'ils ont retenu de leur mentor et comment cela a parfois changé leur vie.

Conclusion

Si la route parfaite pour atteindre le ciel du mentorat n'existe pas, il est possible de retirer une plus grande satisfaction de sa relation mentorale si l'on en comprend mieux l'évolution vers une réflexion graduellement plus profonde du mentoré et le besoin correspondant des habiletés interpersonnelles que le mentor doit posséder pour naviguer efficacement dans la relation mentorale.

Comme aucune relation mentorale ne ressemble à une autre, les mentors les plus efficaces investissent beaucoup de temps et d'efforts pour développer leur répertoire d'habiletés afin de déterminer à quel niveau de profondeur leur dialogue avec le mentoré doit s'appliquer à tout point nommé dans la relation.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Yvon Chouinard, CRHA, est conseiller en mentorat 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 est actuellement président sortant de Mentorat Québec et 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 capitale de risque.

Photo : Benoit Legault

PRATIQUES MENTORALES À FAVORISER

Le mentorat : pour faciliter l'insertion professionnelle

Sandrika Luce-Scheftsik, Coordinatrice de projets à la Fondation Qualife, Genève, Suisse

En Suisse, en deux décennies, la situation du marché de l'emploi s'est détériorée, en particulier pour les personnes de 50 ans et plus, avec pour corollaire un isolement et une augmentation des bénéficiaires à l'aide sociale. On constate également une part importante de jeunes gens de 18 à 25 ans en rupture. À Genève, la Fondation Qualife accompagne des jeunes de 18 à 25 ans sans qualification ni emploi vers une formation professionnelle par la voie de l'apprentissage. Elle soutient également des personnes de 50 à 64 ans dans un projet de transition professionnelle qui valorise leurs talents et respecte leurs valeurs.

Dans ses deux pôles, elle développe des programmes visant à améliorer la capacité d'insertion professionnelle des candidat·e·s par un accompagnement sur mesure, grâce à du coaching individuel et des rencontres collectives. Une prestation de mentorat est proposée en complément. Après trois années d'expérience, un guide a été publié https://qualife.ch/fondation/outils/ Comment coaching et mentorat s'allient-ils pour promouvoir le développement d'un·e candidat·e à l'insertion professionnelle? Cet article reprend quelques chapitres du guide et cible des éléments clés.

Comprendre ce qu'est le mentorat d'insertion professionnelle

Le mentorat est un dispositif pragmatique et solidaire. Il met en lien des professionnels bénévoles et des candidat·es à la recherche d'un apprentissage ou d'un emploi. Mentor·es et mentoré·es se rencontrent deux fois par mois durant trois mois minimum. Chez Qualife, le dispositif est géré par une coordinatrice qui assure la qualité de la prestation, de la création des binômes jusqu'au bilan final.

Dans le pôle -25, le mentorat vise à aider des candidat·es à construire un parcours à la hauteur de leur potentiel, avec l'objectif d'entrer en apprentissage. Le mentorat part de leurs besoins spécifiques (décrocher un entretien d'information, trouver un stage, s'informer sur un secteur professionnel, etc.) afin d'offrir un soutien sur mesure. Chaque candidat·e est accompagné·e par un·e coach et un·e mentor·e, qui communiquent régulièrement pour garantir la cohérence des démarches.

Dans le pôle 50+, le mentorat repose sur la transmission de connaissances et d'expériences. Les candidat·es en recherche d'emploi obtiennent ainsi des conseils sur leur projet professionnel et la valorisation de leur réseau. Véritable aventure humaine, le mentorat comporte de nombreux bénéfices : il favorise l'estime de soi, encourage à l'action et permet de développer son réseau. Les mentor·es n'ont cependant pas le rôle de psychothérapeute, de confident·e, de coach ou formateur·trice. Le mentorat n'est pas non plus du pistonnage pour obtenir un emploi. Il met en lien des personnes du même secteur professionnel en partant d'objectifs spécifiques.

Créer un binôme de mentorat : un travail d'équipe

Une relation mentorale satisfaisante se construit étape par étape. Une importance particulière est à accorder à la préparation de la première rencontre : c'est un travail d'équipe essentiel qui permet d'éviter déceptions et rancœurs une fois la relation mentorale entamée ou terminée. La coordinatrice du programme s'assure que toutes les parties prenantes connaissent les besoins et attentes des un·es et des autres. En parallèle, elle ou il rencontre les mentor·es et valide l'adéquation entre les personnalités. De plus, il est fortement conseillé que mentor·e et mentoré·e soient issu·es du même secteur professionnel ou que leurs postes soient équivalents sur le plan hiérarchique.

Réussir la première rencontre

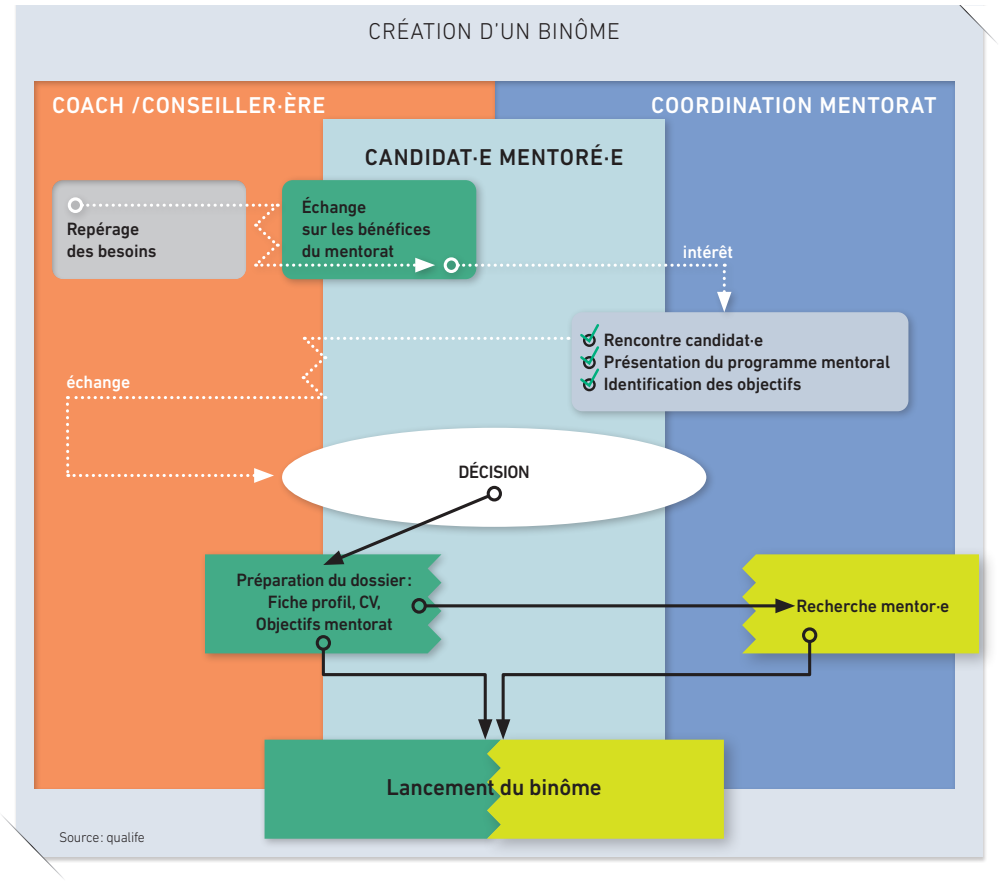
La première rencontre constitue un moment important, chargé en émotions et en attentes. Elle réunit les quatre parties prenantes du projet mentoral : la·le futur·e mentoré·e, la·le mentor·e, la·le coach Qualife ainsi que la·le coordinateur·trice. Elle se déroule selon un canevas bien établi, mais reste spécifique à chaque binôme, dont les ressources et la personnalité feront l'individualité de

la relation mentorale. La présence de la·du coach est nécessaire pour :

- Compléter les informations fournies par la·le mentoré·e sur son parcours en coaching;
- Faire le lien avec la·le mentor·e afin de garantir une cohérence dans l'accompagnement;
- Montrer son soutien à la personne mentorée;
- Éviter la triangulation dans la circulation des informations ou le mélange des rôles.

Quelles indications donner? La coordinatrice ou le coordinateur du programme rappelle au binôme deux informations essentielles. Premièrement, le cadre de la relation mentorale est précisé par une charte de mentorat, qu'il n'est par ailleurs pas nécessaire de signer lors de la première rencontre. Deuxièmement, chacun·e doit se sentir libre de mettre fin au mentorat si cela ne lui apporte pas ou plus satisfaction.

Comment commencer? Il est toujours un peu intimidant pour la·le mentoré·e de se présenter en premier. Pour éviter un effet « entretien d'embauche », la·le mentor·e est invité·e à se présenter en premier. La coordinatrice ou le coordinateur du programme prend garde à observer les signaux faibles qui pourraient indiquer une gêne ou un décalage, veille à mettre la·le mentoré·e à l'aise et valorise la démarche de la·du mentor·e. Et ensuite? Un des facteurs clés de succès du mentorat est la capacité d'empowerment de la·du mentoré·e. Avec l'aide de la coordinatrice ou du coordinateur et de sa·son coach, la·le mentoré·e établit un plan de progression qui comprend une liste d'objectifs cohérents. Sur cette base, la·le mentoré·e peut identifier ses besoins et proposer des sujets d'échange pour ses rencontres mentorales. De cette manière, la personne mentorée est au centre de l'action et pleinement engagée dans son projet professionnel.



L'importance d'établir des objectifs de mentorat

Nous encourageons nos candidats à reprendre de l'autonomie et à redevenir acteurs de leur recherche. Définir les objectifs est une étape essentielle dans la construction d'une relation mentorale saine et solide. Ces objectifs sont établis sur la base du profil de la personne mentorée (d'où part-elle?), de ses aspirations (que veut-elle obtenir?) et de ses délais (en combien de temps?)

Comment établir ses objectifs de mentorat?

- Faire une liste d'objectifs en vrac : objectifs de savoir-faire (compétences métier) et de savoir-être (codes professionnels, personnalité);
- Accorder à chaque objectif un ordre de priorité : quelle urgence? Quelle importance? Déterminer si les objectifs visés sont atteignables à court, moyen ou long terme;
- Se poser la question de ce que représentent le court, moyen et long termes et se demander si ces délais entrent dans la période impartie au mentorat;
- Lister les moyens nécessaires pour y arriver;
- Fixer les moyens de savoir si les objectifs ont été atteints.

Comment savoir si les objectifs choisis sont en adéquation avec le projet professionnel? Il faut déterminer s'ils correspondent aux besoins :

- Vont-ils contribuer à la recherche d'apprentissage/d'emploi dans un délai donné?
- Sont-ils réalistes?
- Donnent-ils lieu à des conversations franches et des rétroactions constructives de la part de la·du mentor·e?
- Sont-ils atteignables dans le temps imparti à la relation mentorale?
- Vont-ils produire des résultats tangibles et mesurables?

Cet exercice est à faire d'abord individuellement puis, dans un deuxième temps, les objectifs sont discutés avec la·le coach ainsi que la coordinatrice ou le coordinateur du programme. Une fois validés, ces objectifs serviront de base aux échanges avec la·le mentor·e. Idéalement, après chaque rencontre, la·le mentoré·e garde une trace de ce qui a été discuté et décidé. La relation mentorale est nourrie des allers-retours entre les objectifs et les actions menées.

Les limites du mentorat

Le mentorat d'insertion professionnelle propose un espace relationnel privilégié et s'adresse à des personnes souhaitant ouvrir le champ des possibles. Néanmoins, certains facteurs sont limitants et empêchent la construction d'une relation mentorale satisfaisante.

- Recevoir des conseils, adapter son approche ou son état d'esprit, sortir de sa zone de confort pour élargir son réseau ne sont pas à la portée de tout le monde, malgré un réel désir d'y arriver. Se dire motivé·e et agir en conséquence ne sont pas la même chose.
- Quelquefois, la·le mentoré·e ne parvient pas à participer activement aux démarches : les séances de mentorat se composent plutôt d'échanges d'idées que de co-construction d'étapes concrètes.

- La relation mentorale peut être déséquilibrée. Il arrive que la·le mentor·e s'investisse dans le mentorat par désir de valoriser sa propre image et se laisse guider par sa méthode sans porter attention aux besoins de la personne mentorée. De son côté, cette dernière peut être tentée de voir en sa·son mentor·e un réceptacle à ses émotions négatives et se complaire dans un rôle de victime.
- Le marché du travail reste le décisionnaire final. Malgré la bonne volonté du binôme et un fonctionnement optimal, il se peut que la·le mentoré·e ne retrouve pas d'emploi même après plusieurs mois. Un secteur professionnel peu dynamique, la raréfaction des postes à un certain niveau hiérarchique, une formation lacunaire, un passé d'entrepreneur·euse qui peut effrayer à l'embauche… de nombreux facteurs conditionnent la recherche d'emploi.

En conclusion, le mentorat d'insertion professionnelle apporte un soutien sur mesure complémentaire à des personnes qui veulent améliorer ou acquérir des compétences relationnelles, organisationnelles et les codes professionnels avant une prise d'emploi ou formation, grâce à l'accompagnement bienveillant, mais réaliste de bénévoles issus du monde professionnel. Il n'existe pas de formule garantissant le succès d'une relation mentorale. Cependant, quand le mentorat aide à valoriser la force attractive de l'objectif professionnel, les réussites et le réseautage, la satisfaction est souvent au bout du chemin.

À PROPOS DE L'AUTRICE

Sandrika Luce-Scheftsik est coordinatrice de projets à la Fondation Qualife, à Genève, en Suisse. Elle gère notamment le programme de mentorat, qui a pour objectif de soutenir l'insertion professionnelle des jeunes en rupture de 18 à 25 ans et des personnes de 50 ans et plus sans emploi, en fin de droits de chômage. Elle détient un Master de l'Université de Genève en Management, Ressources Humaines et Gestion des Carrières.

Son expérience de 15 années d'enseignement de la psychologie, du management et de Comportement Organisationnel à l'Université de Nice et à SKEMA Business School lui ont donné le goût d'accompagner les jeunes vers le développement de leur carrière. Par ailleurs, elle collabore étroitement avec les entreprises afin d'aider les employeurs et les employés à anticiper les évolutions du marché du travail et préserver leur employabilité. La question de la transmission des connaissances dans le knowledge management y prend une place importante, où le mentorat peut être une solution privilégiée.

Le groupe de codéveloppement : une approche de formation continue pour des mentors qui soutiennent l'insertion et l'intégration socioprofessionnelles de personnes immigrantes

Jacques Lavigne , M.A. et Nathalie Lafranchise, Ph. D., Département de communication sociale et publique — Université du Québec à Montréal

Le texte qui suit découle du mémoire de maîtrise suivant : Lavigne, Jacques (2019). *Le groupe de codéveloppement : une approche de formation continue pour des mentors appuyant les efforts d'insertion et d'intégration socioprofessionnelles de personnes immigrantes.* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.

Au Québec, des programmes de mentorat sont mis en place pour soutenir l'insertion et l'intégration socioprofessionnelles de personnes immigrantes (Lavigne, 2019). Pour ces dernières, les mentors sont souvent les premières personnes significatives issues de la société d'accueil.

Pour aider les mentors à bien jouer leur rôle, une séance de formation portant sur les principes de base du mentorat leur est souvent offerte. Les contenus de ces formations varient beaucoup d'un programme à l'autre. Et comme l'observait Cuerrier en 2003, certains programmes offrent une formation minimale et surtout axée sur l'aspect administratif du programme.

Aussi la formation initiale bien qu'importante apparaît insuffisante pour assurer la qualité des relations mentorales. St-Jean et Mitrano-Méda (2013) soutiennent que l'expérience professionnelle du mentor ainsi que ses expériences de mentorat précédentes ne garantissent pas une relation mentorale de qualité. Les auteurs proposent qu'une formation continue par le codéveloppement et de l'accompagnement soient offerts aux mentors pour améliorer la qualité du mentorat et renforcer sa dimension psychosociale. Comme le mentionne Renée Houde dans la Trousse mentorale de 2020 : « Partager et réfléchir sur leur expérience de mentor dans des groupes de support, de réflexivité, de dialogues et de co-développement est une suite naturelle à la formation initiale » (p.19).

1. La formation continue par le groupe de codéveloppement

Le groupe de codéveloppement professionnel (GCP) se définit comme une approche de formation groupale qui mise sur les interactions entre pairs, l'ouverture, l'entraide, la collaboration, la réflexion et des actions partagées, dans le but que chacun fasse des apprentissages pertinents au regard de sa pratique, se développer, gagner en efficacité et améliorer sa pratique (Payette et Champagne, 1997, 2010; Champagne, 2001). Il est constitué d'un nombre restreint de personnes, optimalement se situant entre six et sept, en plus de la personne animatrice (Lafranchise et Paquet, 2020). Cette dernière anime le groupe en exerçant des fonctions de clarification, de facilitation, de stimulation et d'organisation/contrôle du groupe (Payette et Champagne, 1997, 2010). Elle adopte aussi une posture d'accompagnement auprès des membres du groupe en vue de faciliter l'atteinte de leurs objectifs d'apprentissage et de développement (Lafranchise et Paquet, 2020; Lafranchise, Paquet, Gagné et Cadec, 2019; Paquet, Lafranchise, Gagné et Cadec, 2017; Lafranchise, Paquet et Cadec, 2016; Lafranchise, Paquet et Gagné, 2015).

Une séance de GCP est d'une durée variant d'une heure et demie à trois heures et elle est structurée en sept étapes (Sabourin et Lefebvre, 2017). À chacune des séances, un membre prend le rôle de « client », et expose une situation qu'il vit et souhaite explorer avec le groupe; les autres membres adoptent le rôle de « consultant » auprès de cette personne. Une étape de préparation, nommée étape 0, est aussi proposée au client (Payette, 2000) :

- **étape 0.** Avant la séance, à un moment propice, l'animateur aide le client à préparer son exposé de manière à ce qu'il soit bien structuré et explicite;
- **étape 1.** Lors de la séance, le client est invité à exposer les éléments essentiels de sa situation;
- **étape 2.** Les consultants posent des questions afin d'approfondir et mieux comprendre la situation tout en suscitant la réflexion chez le client;

- **étape 3.** 3a) Des personnes dans le groupe peuvent être invitées à résumer la situation avant de 3b) revenir vers le client pour l'inviter à reformuler sa demande d'aide au groupe;
- **étape 4.** Les consultants offrent leurs pistes de solutions et partagent des expériences et des réflexions, en vue de répondre à la demande du client;
- **étape 5.** Le client est invité à prendre un temps de réflexion afin qu'il puisse d'abord organiser les pistes qu'il retient et amorcer un début de plan d'action et le communiquer au groupe;
- **étape 6.** Au terme de la séance, chacun des membres du groupe est invité à s'exprimer au sujet de ses apprentissages, de son appréciation de la séance et des applications qu'il retient;
- **étape 7.** À la rencontre ultérieure, un retour sur les actions et les apprentissages du client d'abord et ensuite de l'ensemble du groupe, est proposé par la personne animatrice.

Enfin, les séances de GCP sont habituellement organisées aux quatre à six semaines, et ce, tant et aussi longtemps que les participants le désirent ou que l'animateur poursuit son contrat.

2. Un projet de recherche-intervention

Une recherche-intervention à devis qualitatif a été menée par Jacques Lavigne, avec la collaboration de Nathalie Lafranchise à titre de directrice de recherche. La dimension « intervention » consistait à mettre en place un GCP de mentors. Cinq séances du GCP, d'une durée moyenne de deux heures, se sont échelonnées du 27 avril 2016 au 5 octobre 2016. Quatre mentors y ont participé de manière assidue, dont deux femmes et deux hommes âgés entre 34 et 72 ans (l'âge moyen étant de 51 ans). La dimension « recherche » a permis d'analyser les retombées de la participation à un GCP ainsi que des aspects y ayant contribué. Les cinq séances étaient enregistrées à des fins de transcription et d'analyse de données. Un entretien de groupe d'une durée de deux heures a été mené au terme de l'expérimentation. Les mentors devaient remplir une fiche réflexive à chacune des séances. L'animateur pour sa part, tenait un journal de bord, dans le but d'y consigner des éléments de contexte et expérientiels, en vue de réfléchir sur sa pratique et de l'améliorer.

Les résultats découlant de cette expérimentation permettent, entra autres, de répondre aux trois questions suivantes :

- en quoi le GCP est une approche de formation continue appropriée et utile pour des mentors qui soutiennent des personnes immigrantes?
- quels aspects devrait-on prendre en compte pour qu'un GCP contribue au développement des compétences mentorales?
- quel est le rôle et quelles sont les caractéristiques, les fonctions et les postures de l'animateur d'un GCP de mentors?

2.1. Le GCP : une approche de formation continue appropriée et utile pour des mentors qui soutiennent des personnes immigrantes

Les mentors participants se sont engagés dans un GCP parce qu'ils souhaitaient être mieux formés pour accompagner leurs mentorés. Les thèmes abordés lors des séances de GCP étaient en lien direct avec leur pratique mentorale.

Connaissances construites durant les séances de GCP

Au cours des séances de GCP, plusieurs connaissances ont été partagées et construites par les mentors au sujet de leurs fonctions et des conditions relationnelles du mentorat :

- se questionner au sujet de la forme de mentorat la plus appropriée pour le mentoré;
- structurer les rencontres et se donner des règles de fonctionnement;
- échanger au sujet des attentes, des besoins, des perceptions, du sens de la relation mentorale et des objectifs poursuivis;
- prendre le temps de connaître son mentoré, se renseigner au sujet de sa culture, comprendre sa réalité, s'ouvrir aussi à lui et se trouver des affinités;
- écouter pour se centrer sur le mentoré;
- questionner pour faire verbaliser le mentoré pour mieux comprendre une problématique avant de proposer des conseils ou des solutions;

- révéler le mentoré à lui-même en soulignant l'atteinte d'objectifs, les apprentissages, le cheminement, les acquis, etc.;
- réfléchir au sujet de la relation mentorale, prendre une certaine distance émotionnelle par rapport à ce que vit le mentoré et respecter les limites de chacun dans la relation.

Retombées perçues par les mentors quant à leur participation à un GCP

La méthode du GCP invite à réinvestir les connaissances construites et partagées lors des séances. C'est ainsi que les mentors participants ont révélé plusieurs retombées dans leurs pratiques mentorales :

- avoir pris davantage conscience de l'importance du respect mutuel dans la relation de mentorat;
- avoir mieux structuré ses rencontres de mentorat;
- avoir davantage échangé avec son mentoré au sujet de ses besoins, attentes et intentions;
- avoir pris davantage le temps d'écouter et de connaître le mentoré;
- avoir pris davantage le temps de se présenter (se révéler) à son mentoré;
- avoir pris du recul dans la relation avec son mentoré;
- avoir développé davantage la relation mentorale;
- avoir recadré son rôle de mentor;
- avoir reconnu l'importance de bien comprendre une problématique avant de donner des solutions;
- avoir donné davantage de rétroactions à son mentoré;
- avoir pris conscience de la pertinence de parfois confronter le mentoré;
- avoir davantage exercé la fonction soutien;
- avoir utilisé de nouveaux moyens de communication auprès de son mentoré;
- avoir pris en compte la culture du mentoré pour ajuster ses interventions.

2.2. Aspects à prendre en compte pour que le groupe de codéveloppement puisse contribuer au développement des compétences mentorales

Selon le point de vue des mentors participants, des aspects méthodologiques, groupaux, relationnels et communicationnels ont contribué aux retombées perçues dans leurs pratiques mentorales. Il importe donc de prendre en compte ces aspects dans l'animation d'un GCP pour mentors :

Méthodologiques

- appliquer la méthode du GCP et ses sept étapes;
- donner la liberté au client de choisir les pistes qui lui conviennent le mieux, sans pression, sans chercher le consensus;
- laisser suffisamment de temps à l'étape 2 pour approfondir la compréhension de la problématique;
- encourager les applications : plan d'action (étape 5) et retour sur les actions (étape 7);
- adapter son animation à son groupe;
- s'assurer d'une bonne gestion du temps et des prises de parole.

Groupaux

- accorder de l'importance à la composition du groupe et à sa stabilité dans le temps;
- bien accueillir chacun dans le groupe;
- faciliter la coopération entre les membres pendant les séances (stimuler les partages);
- être attentif à la dynamique du groupe (ex. : confiance, cohésion, climat, sentiment de sécurité…);
- insister quant à l'importance de la confidentialité pour maintenir un sentiment de sécurité.

Relationnels et communicationnels

- accueillir les idées (encourager et valoriser la diversité) de tous;
- valoriser la participation de tous à titre de client (faire preuve d'humilité);
- encourager la générosité et valoriser les contributions (partages) de tous (de solutions, d'informations, d'expériences).

Le haut degré d'appréciation des séances de GCP témoigné par les mentors participants a certainement contribué aux retombées énoncées. En ordre d'importance, les éléments d'appréciation déclarés par les mentors participants sont les suivants :

- les éléments/connaissances/informations partagés et les apprentissages faits dans le groupe;
- les discussions et les problématiques abordées, l'entraide, le respect mutuel, l'écoute, les prises de parole équitables, l'expérience du codéveloppement;
- la dynamique de groupe restreint et la participation active de tous;
- la méthode et la structure des séances de GCP;
- l'étape du questionnement (étape 2) pour bien saisir les enjeux de la problématique;
- les solutions générées;
- l'effet de briser l'isolement;
- l'augmentation de la confiance en soi que procure les séances;
- la logistique.

2.3. Rôle, caractéristiques, fonctions et postures de l'animateur d'un GCP de mentors

L'animateur joue un rôle important dans la réussite d'un GCP (Lafranchise et Paquet, 2020; Lafranchise, Paquet, Gagné et Cadec, 2019; Sabourin et Lefebvre, 2017; Payette et Champagne, 1997, 2020; Sabourin et Desjardins, 2014). C'est pourquoi il doit bien, d'abord, maîtriser la méthode qu'il utilise pour animer les séances de GCP.

Il n'est pas nécessaire que l'animateur d'un GCP soit lui-même un mentor pour bien animer une séance de GCP. De plus, à l'instar de Payette et Champagne (1997, 2010), notre point de vue est qu'il n'est pas indispensable que l'animateur ait une connaissance approfondie des sujets apportés par les participants. Néanmoins, des connaissances générales au sujet du mentorat et de ses défis ainsi qu'au sujet du contexte dans lequel les mentors exercent leur rôle sont des atouts précieux. Dans le cadre de ce projet, l'animateur avait une expérience de mentor en plus d'être diplômé du programme court de deuxième cycle en mentorat en l'Université du Québec à Montréal. Il considère que ses connaissances en mentorat et son expérience de mentor l'aidaient à mieux comprendre les situations exposées par les mentors participants, et lui permettaient de participer au même titre que les autres membres du groupe, pour ainsi contribuer au développement de leurs compétences mentorales.

En plus d'exercer des fonctions d'animation, l'animateur a adopté une posture d'accompagnement auprès de son groupe. Cette posture s'est manifestée, par exemple, en demandant aux participants de se donner un objectif d'apprentissage pour la séance et il les questionnait à ce sujet à la fin de la séance. Il accordait aussi de l'importance aux applications lors des retours sur les plans d'action (étape 7). Enfin, pour enrichir la réflexion du groupe, l'animateur suggérait des lectures pertinentes comme la lecture du livre de Houde (2010) « Des mentors pour la relève ».

Enfin, une posture réflexive a été adoptée par l'animateur. Dans un journal de bord, il notait des éléments de contexte, ses objectifs, ses réflexions, ses ressentis, ses impressions et ses actions en vue de mieux comprendre ses modèles d'action. De plus, il enregistrait toutes les séances du GCP sur un support audio, avec l'accord des personnes participantes. Après chacune des séances, il écoutait l'enregistrement afin de réfléchir sur son animation dans le but de l'améliorer à la séance ultérieure.

Conclusion

En somme, le GCP offre un espace sécurisant et confidentiel, interactif et réflexif où il est possible de développer des compétences mentorales. La formation continue par le GCP suscite de l'engagement chez les mentors dans leur volonté de devenir de meilleurs mentors. Ceci n'est pas surprenant considérant que les mentors adultes apprennent mieux dans un cadre qui respecte les principes andragogiques.

Les échanges qui ont lieu au cours des séances ont mené les mentors à effectuer des ajustements dans leurs pratiques mentorales en prenant davantage en compte la dimension psychosociale du mentorat. Malgré leurs expériences antérieures de mentor, ils avaient tendance à davantage se centrer sur les tâches qu'ils souhaitaient que leurs mentorés accomplissent. Les séances de GCP ont amené les mentors participants à remettre en question cette manière d'interagir pour laisser davantage de place à la dimension psychosociale. Cette prise en compte de la dimension psychosociale est exprimée par : une attention accrue aux besoins et aux attentes du mentoré; une meilleure écoute; du temps accordé pour connaître le mentoré et s'ouvrir à lui; l'approfondissement des problématiques plutôt que de conseiller; la prise en compte de la culture du mentoré pour ajuster ses interventions.

En somme, les ajustements déclarés par les mentors participants vont dans le sens de ce qui est reconnu en termes de bonnes pratiques mentorales (Clutterbuck et Ragins, 2002; Cuerrier, 2003; Houde, 2010; Kram, 1985; St-Jean et Mitrano-Méda, 2013). Cette conclusion s'achève en exposant les propos d'un mentor participant exprimant bien la pertinence du GCP pour le développement des compétences mentorales :

> *J'ai tellement appris ici! Parce que je n'avais pas trop compris la formation donnée par l'organisme […]. Je me sens plus à l'aise avec ce que j'ai appris ce soir, ça me donne plein d'idées de comment aborder mon accompagnement mentoral, ce que je n'avais pas nécessairement vu avant et durant ma formation. Ici c'est super ce que j'apprends de vous, ça redouble ce que j'ai reçu à ce jour. Alors quand on va finalement m'appeler pour un jumelage, je vais me sentir plus d'attaque.*

Liste des références

Champagne, C. (2001). Trois pistes pour enrichir la pratique du groupe de codéveloppement. Interactions, 5(2), 99-110.

Clutterbuck, D. et Ragins, B., J. (2002). *Mentoring and diversity, an international perpective.* Butterworth-Heinemann.

Cuerrier, C. (2003). *Le mentorat et le monde du travail au Canada : recueil des meilleures pratiques.* Montréal : Les éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.

Houde, R (2020), *La pertinence du mentorat 2020* (p. 12-16). Trousse mentorale 2020 : Mentorat Québec.

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

Kram, K. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organisational life. Glenview: Foresman.

Lafranchise, N. et Paquet, M. (2020). Accompagner des animateurs de groupes de codéveloppement professionnel, dans des milieux de la santé au Québec, dans une visée d'optimisation du rôle. Dans M. Saint-Jean et V. Leblanc (dir.), *Formation des professionnels de santé, partenariat-patient. Vers une perspective humaniste* (p. 123-147.). Paris : L'Harmattan.

Lafranchise, N., Paquet, M., Gagné, M.-J. et Cadec, K. (2019). Accompagner les animateurs pour optimiser les groupes de codéveloppement. Dans F. Vandercleyen, M.-J. Dumoulin et J. Desjardins (dir.), *Former à l'accompagnement de stagiaires par le codéveloppement professionnel : conditions, défis et perspectives* (p. 155-182). Québec : Presses de l'Université du Québec.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Jacques Lavigne a fait une carrière dans le monde de la recherche médicale comme assistant de recherche en biologie moléculaire durant une trentaine d'années dans différents instituts de recherches montréalais. Précédemment, il fut coopérant humanitaire pendant deux années au Cameroun comme enseignant.

Il détient une maîtrise en communication de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Son projet de maîtrise; *le groupe de codéveloppement : une approche de formation continue pour des mentors appuyant les efforts d'insertion et d'intégration socioprofessionnelles de personnes immigrantes.* Il détient aussi un diplôme du programme court de 2e cycle en mentorat de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Un diplôme du programme court de 2e cycle Sens et projet de vie de la TELUQ et il est bachelier ès arts de l'Université du Québec (Télé-université). Il détient aussi un DEC en Chimie-biologie du collège Ahuntsic. Il est mentor auprès des personnes immigrantes depuis 2010.

Lafranchise, N., Paquet, M. et Cadec, K. (2016). Et si on accompagnait les animateurs? *Revue RH,* 19(2), avril-mai 2016.

Lafranchise, N., Paquet, M. et Gagné, M.-J. (2015). L'accompagnement : une posture à adopter et une compétence à développer chez l'animateur de groupe de codéveloppement. *Numéro thématique de l'AQCP,* 1(2), 1-7. https://www.aqcp.org/wp-content/uploads/2018/05/3-No-thematique-Vol_1_No_2-art_3-Lafranchise-et-al_Accompagnement.pdf

Lavigne, J. (2019). *Le groupe de codéveloppement : une approche de formation continue pour des mentors appuyant les efforts d'insertion et d'intégration socioprofessionnelles de personnes immigrantes.* (Mémoire de maîtrise) Université du Québec à Montréal.

Paquet, M., Lafranchise, N., Gagné, M.-J. et Cadec, K. (2017). La rétroaction : une manière de développer une posture et un leadership d'accompagnement chez des personnes animatrices de groupes de codéveloppement. Dans M. Saint-Jean, N. Lafranchise, C. Lepage et L. Lafortune (dir.), *Regards croisés sur la rétroaction et le débriefing : accompagner, former et professionaliser* (p. 57-76). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Payette, A. (2000). Le codéveloppement : une approche graduée. *Interactions,* 4(2), 39-59.

Payette, A. et Champagne, C. (1997, 2010). *Le groupe de codéveloppement professionnel.* Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.

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

Sabourin, N. et Desjardins, M. (2014). Recherché : animateur de groupe de codéveloppement. *Revue Effectif,* 17 (1).

St-Jean, É. et Mitrano-Méda, S. (2013). Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience. *Revue de l'Entrepreneuriat,* 2(12), 121-141.

À PROPOS DE L'AUTRICE

Nathalie Lafranchise est professeure au département de communication sociale et publique 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. Ses travaux de recherche portent sur le mentorat, les groupes de codéveloppement professionnel, la communication émotionnelle, l'intelligence émotionnelle et la compétence émotionnelle. Depuis 1999, elle agit à titre de formatrice et experte pour différents milieux ayant implanté un programme de mentorat. 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'ouvrage collectifs et d'articles scientifiques et de vulgarisation, en plus d'avoir co-dirigé trois ouvrages collectifs et présenté de nombreuses communications au Canada, en France, en Suisse et à Cuba.

L'avènement d'un mentorat repensé pour le transfert des connaissances

Bruno Rousseau, président de Kadrant — Gestion des connaissances

Nous sommes à l'ère du savoir et il est devenu capital pour l'organisation de gérer au mieux son patrimoine de connaissances. Malheureusement, grand nombre d'entreprises constatent que les outils dont elles se sont dotées n'ont pas ou peu répondu à leurs besoins de capitaliser sur les connaissances. Ces entreprises ont investi massivement sur des outils technologiques sans définir une tactique préalable, destinée à identifier le patrimoine de connaissances, la manière de le documenter et de le transférer.

Le départ des baby-boomers, les mutations internes, la pénurie de main d'œuvre qualifiée, le *turnover* sans cesse grandissant sont les principaux facteurs qui contribuent à la déperdition de ces savoir-faire tacites et autres expertises vitales.

Ainsi, il est devenu primordiale pour bien des gestionnaires de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour endiguer et réprimer cette hémorragie cognitive et assurer, dans les meilleures conditions, le transfert des connaissances, des sachants vers les apprenants, des experts vers les apprentis.

L'arrivée des milléniaux : les mentorés de demain

Les milléniaux ou la génération Z. Ils arrivent sur le marché du travail et représenteront jusqu'à 20 % de la main d'œuvre. Il faudra donc composer avec cette relève, laquelle est motivée par les défis et l'apprentissage, mais reste inquiète et se sent mal préparée pour entrer sur le marché du travail. Les milléniaux ont besoin d'être stimulés et rassurés. Ils veulent être écoutés, mais aussi guidés et le partage joue un rôle prépondérant dans l'acquisition de leurs connaissances. *(cf. La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail — Académos)*

Et le mentorat dans tout ça?

Le mentorat désigne une relation interpersonnelle de soutien, basée sur l'échange et visant à l'apprentissage : une personne d'expérience, le mentor, offre ses compétences acquises et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré.

De par ses qualités intrinsèques comme l'adhésion volontaire, le choix de l'un envers l'autre et réciproquement, le partage, l'écoute, le mentorat va créer le contexte idéal pour guider, accompagner et parfaire le développement des mentorés en général et des milléniaux en particulier.

Question : ne serait-il pas pertinent de profiter de cette relation d'exception qui unit mentor et mentoré pour élargir la portée même de la démarche mentorale jusqu'au transfert de connaissances professionnelles, contextualisées et/ou liées à la résolution de tâches?

L'ajout de ce type de connaissances complèterait avantageusement le développement du savoir-être du mentoré par l'acquisition de savoir-faire et répondrait du même coup au besoin de transfert ci-haut mentionné.

Sans remettre en question le mandat premier du mentor, ne pourrions-nous pas tirer parti de sa proximité et de cette confiance partagée avec le mentoré pour étendre son accompagnement et ses échanges jusqu'à l'acquisition et à la mise en pratique par le mentoré de connaissances jugées vitales par l'organisation?

Vers un mentorat de nouvelle génération

Dès lors que les attentes sont identifiées et que se profile le mentorat comme une alternative intéressante, il convient de réfléchir au comment transférer ces connaissances d'un autre genre.

Trois points importants sont à considérer :

- Il convient que ce transfert de connaissances s'insère dans la démarche mentorale et non l'inverse : Ne pas chercher donc à agrémenter un transfert classique de connaissances, du type compagnonnage, d'une approche conceptuelle, voire philanthropique, orientée vers le développement personnel de l'apprenti.

- La connaissance à transférer aura été soigneusement codifiée en amont par le biais de la modélisation qui permet d'expliciter de manière optimale les connaissances dites tacites. Il s'agira de connaissances très personnelles, élaborées dans l'action et qui sont souvent rares et très utiles pour l'organisation. La connaissance explicitée sera représentée graphiquement selon différents points de vue et divisée en différents modules complémentaires, mais qui pourront être présentés indépendamment les uns des autres.
- La connaissance à transférer ne relèvera pas forcément du mentor impliqué. En effet, le savoir-faire identifié peut provenir d'une autre source et donc d'un autre expert. Ce point est important, car il sera à considérer lorsque viendra le temps de choisir le mentor : il serait peut-être préférable de choisir un mentor issu du même secteur d'activité que le mentoré ou d'un secteur connexe afin que celui-ci puisse commenter, compléter le cas échéant la connaissance en question ou identifier d'autres sources de connaissances. Idéalement, le mentor aura échangé avec l'expert sur la connaissance impliquée.

Les 3 étapes à envisager pour mener à bien le transfert des connaissances dans une démarche mentorale

1. Définir le profil du mentoré/apprenant

Il s'agit de vérifier l'intérêt du mentoré et d'identifier ce qu'il sait de ce qu'il ne sait pas. Dès lors, un parcours d'apprentissage sera défini selon son profil et tiendra compte de ses attentes, de ses envies, de sa quête professionnelle.

2. Tracer un parcours découverte

Ce parcours devra susciter de l'intérêt et aiguiser la curiosité du mentoré. Il s'agit d'initialiser une démarche collaborative dans laquelle le mentoré découvrira le contexte de l'organisation et se familiarisera progressivement avec les objets et concepts du domaine. Dès lors, d'autres points de vue du domaine de connaissance pourront être observés comme les phénomènes métiers, un tour de main particulier ou l'évolution du domaine au fil du temps. Il est important de garder l'esprit mentoral pour accompagner l'apprenant dans des mises en situation où il découvrira, par lui-même, les problèmes du métier. Ces mises en situation lui permettront d'acquérir des notions lesquelles susciteront des questions et c'est donc en réponse à celles-ci que la connaissance lui sera communiquée. Une connaissance codifiée, structurée, répondant précisément à l'interrogation du moment et transférée en mode « pull ». On va donc privilégier une transmission de la connaissance « Just in time », au moment où la demande est formulée. Le mentor sera davantage le garant de la démarche et du transfert de la connaissance que de son contenu même. Il veillera à ce que cette connaissance fragmentée en modules soit acquise dans sa totalité par le mentoré, selon les attentes et l'ordre que ce dernier aura choisis.

3. Mettre en application les connaissances acquises

L'apprenant ne cherche pas à comprendre, il veut mettre en œuvre, participer à la solution et vivre une expérience qui fera du sens pour lui.

Il faut qu'après chaque partie de la connaissance acquise par l'apprenant qu'il y ait une mise en situation pour que ce dernier puisse appliquer, valider ce qu'il vient d'apprendre, et qu'ensuite, puissent se dégager de nouvelles attentes/questions et donc de nouvelles parties de connaissances à lui transférer. Ces mises en application simples, peu exigeantes, permettront d'évaluer les acquis et vérifier plus précisément si le mentoré a saisi des notions élémentaires portant sur le paradigme (le sujet abordé) et le syntagme (la séquence, l'enchainement des actions). Il est important de créer une dynamique d'essai-erreur permanente, une sorte de processus récursif avec des boucles courtes dans lesquelles l'apprenant applique et valide la connaissance nouvellement acquise.

Il est donc impératif de contrer cette déperdition des savoirs et savoir-faire par une meilleure gestion des connaissances, laquelle sous-entend notamment la codification et la valorisation des connaissances individuelles par le partage.

Cependant, il ne faudrait pas que l'urgence de la situation et la nécessité de transférer ces ressources cognitives submergent l'objet premier du mentorat à savoir l'accompagnement du mentoré dans un cheminement personnel. La charge résultante du transfert de connaissances ne devra à aucun moment dénaturer ni altérer l'essence même de la relation mentorale.

Le mentorat, de par ses qualités premières et notamment son engagement mutuel, pourrait donc jouer un rôle essentiel dans la capitalisation des connaissances en s'instaurant comme un mode de transfert idéal, motivant,

répondant parfaitement aux attentes des nouvelles générations. Dès lors, il est permis d'espérer que ces bonnes dispositions contribueront à une meilleure rétention de cette relève tant convoitée.

On retiendra dans une telle démarche que le mentoré, devenu apprenant pour l'occasion, est un acteur dans l'acquisition même de ses propres connaissances. Le mentor quant à lui, pilote les activités nécessaires pour partager une connaissance ciblée : on privilégie ainsi l'accès à une ressource cognitive adaptée, structurée et aussitôt appliquée plutôt qu'un transfert classique d'une connaissance trop souvent monolithique. Cette mise en situation permettra au mentoré de donner du sens à l'information reçue et d'ancrer, de facto, sa propre expérience.

Références

Goglio-Primard, K. & Soulier, E. (2018). Connaissances et technologie dans les communautés d'innovation. *Systèmes d'information & management,* volume 23(1), 3-9. https://doi.org/10.3917/sim.181.0003

Soulier, E. (2005). Le système de gestion des connaissances pour soutenir le storytelling dans l'entreprise. *Revue française de gestion,* N°. 159(6), 247-264. https://doi.org/10.3166/rfg.159.247-266

À PROPOS DE L'AUTEUR

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 cours de gestion des connaissances enseigné à la Faculté de Génie de l'Université de Sherbrooke et dispense une formation sur la gestion des connaissances depuis 2014.

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.

Le mentorat comme moyen d'apprentissage

Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow

Cet article fut originalement publié dans le Coin de l'expert de l'Ordre des conseillers en ressources humaines, le 14 janvier 2020. Il est reproduit ici grâce à la permission gracieuse de l'Ordre.

Le mentorat a toujours fait partie des milieux de travail. Si l'on remonte dans le temps, les artisans apprentis apprenaient tout de personnes plus âgées et plus expérimentées — des maîtres — pour devenir boulangers, cordonniers ou forgerons. De nos jours, Terri Scandura, professeure en gestion et doyenne de la faculté d'administration à l'Université de Miami et qui fait de la recherche sur le mentorat depuis plus de 20 ans, constate que le mentorat est la manière la plus efficace et la moins coûteuse pour former les employés dans une organisation.

L'organisation apprenante du 21e siècle

Pour répondre au défi continu de renouveler les connaissances et développer des compétences adaptées et innovantes, les organisations doivent être « apprenantes ». Ce besoin d'avoir des organisations apprenantes n'est pas nouveau. Peter Senge en a fait sa marque de commerce dès 1990, mais jamais n'ont-elles eu besoin de s'adapter aussi rapidement à un monde de plus en plus complexe et changeant. Et pour apprendre, le mentorat se révèle être un dispositif tout à fait approprié.

Il l'a toujours été, mais depuis des décennies, les professionnels de ressources humaines ont surtout concentré leur énergie sur la création de cours formels et d'universités corporatives. Or, selon le modèle 70-20-10 de l'apprentissage — parfois contesté dans ses ratios, mais vérifiable dans son concept général — la formation formelle ne constitue que 10 % de la manière dont les gens apprennent en général. Pour le reste, 70 % de ce que les individus apprennent se fait en accomplissant leur travail et 20 % par le biais des interactions sociales avec les autres, ce qui comprend le mentorat.

La force du mentorat : utiliser les talents existants dans l'organisation

Un avantage clé du mentorat est la capacité d'utiliser des talents qui existent déjà dans l'organisation, ce qui permet non seulement de favoriser le transfert presque naturel des compétences, mais aussi d'augmenter la satisfaction au travail. De plus, la recherche est éloquente à propos du fait qu'autant les mentors, les mentorés et bien sûr, l'organisation, en retirent des bienfaits significatifs. De plus, le mentorat fait partie de l'air du temps.

L'apprentissage par la voie du dialogue

En effet, récemment, le *Training Industry Magazine* a consacré tout un numéro à l'apprentissage informel, dont le mentorat, et au défi d'encadrement qu'il pose aux professionnels de ressources humaines. En effet, comme l'apprentissage informel se produit essentiellement par le biais de conversations, il est difficile de formaliser le processus du dialogue entre un mentor et un mentoré. Toutefois, la recherche a réussi à articuler les principales raisons pour lesquelles le mentorat donne des résultats probants d'apprentissage dans un mode de dialogue :

1. Les échanges dans les conversations sont ouverts, variés et faits de manière responsable, le mentor et le mentoré se découvrant l'un et l'autre au fur et à mesure de leurs discussions dans un but déclaré de développement. C'est une expérience humaine où les émotions favorisent l'imprégnation des apprentissages dans le cerveau.

2. La construction des connaissances se fait de manière productive et réciproque en abordant des sujets concrets liés aux réalités pertinentes et concrètes des deux personnes. Ainsi, pour le mentor, expliquer quelque chose à son mentoré, exige qu'il solidifie sa propre compréhension d'un sujet alors que le mentoré développe une nouvelle perspective par rapport à ses préoccupations.

3. Durant les conversations, le mentor et le mentoré s'engagent dans un processus où l'apprentissage se fait de manière cumulative et intégrative à chaque interaction en fonction du contexte du mentoré et en prenant le temps qu'il faut pour que l'apprentissage soit assimilé.

4. Les conversations créent un terrain participatif d'échange d'information qui contribue à réduire les écarts de perception dans l'organisation que ce soit au niveau des spécialités, des groupes d'âge ou de l'origine. Le mentoré peut poser au mentor des questions qui l'incitent à développer des perspectives qu'il n'avait pas envisagées jusqu'à ce moment. Inversement, le mentor découvre l'univers du mentoré. Fondamentalement, les deux sont dans une position d'apprendre à donner et à recevoir.

Formaliser sans trop formaliser

Le défi des ressources humaines pour s'assurer que le mentorat soit un dispositif qui favorise les apprentissages est d'encadrer les relations mentorales sans les étouffer. Les caractéristiques de dialogue décrites précédemment doivent se manifester en toute liberté. Mais, nous savons que toute activité humaine, dont on souhaite obtenir un effet, a besoin de structure et d'un contexte facilitant.

C'est pourquoi le mentorat et les autres formes d'apprentissage informel doivent être intégrés dans un ensemble cohérent et certainement plus complexe que de la simple formation. Cette perspective doit en effet embrasser tous les aspects de l'expérience d'apprentissage des individus dans l'organisation, que ce soit de manière formelle ou informelle.

Pour aller plus loin

Peter Senge (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* Michigan : Doubleday/Currency.

Formalizing Informal Learning. *Training Industry Magazine.* Septembre-Octobre 2019

Marie-Ève Marchand (2019). *Vivre en dialogue à l'ère du texto.* Québec : Presses de l'Université Laval

Harm Tillema, Gert J. van der Westhuzen et Kari Smith (Eds.). (2015). *Mentoring for Learning. Climbing the Mountain.* Rotterdam/Boston/Taipei: Sense Publishers

À PROPOS DE L'AUTEUR

Yvon Chouinard, CRHA, est conseiller en mentorat 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.

Photo : Benoit Legault

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 est actuellement président sortant de Mentorat Québec et 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 capitale de risque.

Dix (10) raisons pour lesquelles des programmes de mentorat ne fonctionnent pas bien ou pas du tout

Yvon Chouinard, CRHA, Distinction Fellow

Bien des raisons peuvent affecter l'efficacité et même entraîner la fin d'un programme de mentorat. La direction ne s'est pas ralliée au projet. Les mentors ne renouvèlent pas leur engagement après une première expérience. Des mentorés sont mécontents de leur jumelage. Le responsable du programme est surchargé et démotivé. Et pourtant, il est possible d'éviter ces écueils si on s'en préoccupe sérieusement.

Des débuts enthousiastes puis...

Les programmes de mentorat formels sont généralement implantés dans l'enthousiasme avec le désir de faire une différence dans l'organisation. D'ailleurs, dans les faits, ce n'est pas si compliqué de mettre en place les éléments de base d'un programme de mentorat. Malgré cela, plusieurs programmes ne réussissent pas à prendre leur envol ou à se maintenir en vie. D'autres programmes se poursuivent année après année, clopin-clopant, sans encadrement adéquat, et sans être évalué sérieusement. Évidemment, les organisations n'annoncent pas leurs échecs et en conséquence, et conséquemment, il y a peu d'études rigoureuses qui ont été publiées à ce sujet.

Mais, de manière empirique nous pouvons identifier dix principaux facteurs qui affectent l'efficacité et la pérennité d'un programme de mentorat, et ils sont tous aussi importants l'un que l'autre :

1. Manque de soutien de la direction;
2. Mauvaise planification du modèle de mentorat;
3. Objectifs peu clairs et/ou non reliés aux objectifs stratégiques organisationnels;
4. Absence d'indicateurs de succès et pas ou peu d'évaluation des résultats;
5. Communication déficiente;
6. Recrutement inefficace des mentors;
7. Méthode de jumelage improvisée et aléatoire;
8. Préparation inadéquate ou insuffisante des mentors et des mentorés;
9. Pas de perfectionnement continu des mentors;
10. Sous-estimation des ressources requises pour la coordination et les suivis.

1. Manque de soutien de la direction

Pour donner les fruits espérés, un programme de mentorat devrait recevoir un appui raisonnable et visible de la direction de l'organisation. Si la direction, peu importe le type d'organisation, démontre un faible intérêt pour le mentorat, alors il y a également une faible chance de perméation de la culture organisationnelle par le mentorat. Un bon moyen de démontrer cet appui est de désigner une ou deux personnes crédibles de la direction comme championnes du programme dans l'organisation.

Cette démonstration d'intérêt est importante, car si les mentors qu'on souhaite recruter observent que la direction ne démontre pas un réel intérêt pour le programme de mentorat, il sera difficile de les convaincre d'accepter, car ils estimeront — avec raison — que leurs efforts et dévouement risquent de ne pas être reconnus à leur juste valeur. Ils verront alors le mentorat comme une simple corvée additionnelle et une distraction ingrate de leur vrai travail qui lui sera reconnu et apprécié.

Malheureusement, on oublie assez souvent d'obtenir l'engagement des gestionnaires des divers niveaux hiérarchiques envers le programme. Sans surprise, les gestionnaires peuvent se sentir menacés par les conversations que leurs collaborateurs auront avec des mentors d'un niveau supérieur au leur. Il est essentiel de bien informer les gestionnaires à propos des avantages du mentorat qui est un moyen additionnel de développement des compétences de leurs collaborateurs. Autrement, le programme risque d'être miné à sa base par des gestionnaires réticents à laisser leur collaborateur s'engager dans des relations en dehors de leur supervision.

2. Mauvaise planification du modèle de mentorat

Lors de la phase de planification, un élément fondamental pour créer de meilleurs programmes de mentorat est de bien réfléchir au modèle qui conviendra le mieux dans le contexte de l'organisation. Dans certains cas, on ne prend pas le temps de considérer le modèle qui répondra le mieux aux besoins, ou on vise trop large. Par exemple, il est rarement possible de créer un programme universel pour tout le monde ou de simplement imiter ce qui s'est fait ailleurs. Un bon moyen d'éviter un ratage est de toujours démarrer avec un projet pilote afin de bien comprendre les enjeux reliés à la gestion d'un programme de mentorat.

Un programme de mentorat pour une jeune entreprise en technologie sera très différent de celui qu'il faut concevoir pour une organisation financière bien établie dont plusieurs gestionnaires songent à prendre leur retraite et doivent transmettre leurs précieuses connaissances. Si la participation peut être complètement volontaire dans le premier cas, dans le deuxième cas, il est possible d'implanter un programme de mentorat où la participation des gestionnaires qui considèrent prendre bientôt leur retraite pourrait dans une certaine mesure, être obligatoire ou fortement suggérée.

D'autre part, le mentorat est traditionnellement vu comme une relation dyadique entre un mentor et un mentoré qui se rencontrent en personne. Mais, aujourd'hui, le mentorat peut s'inscrire dans plusieurs types de structures ou modèles, que ce soit en personne, de manière virtuelle ou une combinaison des deux moyens, une à un, inversé, en groupe, entre pairs, etc.

De plus, tout programme de mentorat devrait avoir une structure afin de pouvoir en faire le suivi auprès des participants pour s'assurer que les rencontres ont bien lieu et encadrer leur expérience pour en faire une source de satisfaction personnelle et professionnelle. Il est inutile de simplement compter sur la bonne volonté des gens pour faire fonctionner le programme. C'est la recette pour un échec potentiel du programme.

Cependant, la structure doit être légère afin de ne pas rendre pénible ce qui doit demeurer basé sur l'engagement volontaire des participants. Ainsi, il ne faut pas épuiser la bonne volonté des mentors en leur imposant des rapports administratifs trop fréquents et lourds. Toutefois, tout programme de mentorat doit avoir un certain nombre de règles, comme la durée des relations, la fréquence des rencontres, la participation aux formations, etc. La structure du programme devrait aussi prévoir un espace, comme un intranet, afin d'y déposer du matériel documentaire sur le mentorat, les règles d'éthique, le programme et ses objectifs ainsi que des outils pour les appuyer durant toute leur relation mentorale.

Finalement, le mentorat ne doit pas être considéré comme une solution unique et miraculeuse pour faciliter le développement des individus. Le mentorat devrait faire partie de l'ensemble des initiatives qui ont pour but d'aider les gens à grandir et se perfectionner. De plus, le mentorat n'est pas une science exacte. C'est une relation humaine avant tout, mais qui peut tirer profit d'une structure d'encadrement afin que les deux partenaires retirent ce dont ils ont besoin de leur relation.

3. Objectifs peu clairs et/ou non reliés aux objectifs stratégiques organisationnels

Des programmes de mentorat manquent le premier tournant de la route parce que les objectifs motivant la création d'un programme de mentorat formel ne sont pas explicites et communiqués de façon claire aux gestionnaires, aux employés, ou aux membres de l'organisation.

Un programme dont les objectifs sont mal définis ou trop vastes risque de s'étioler assez rapidement. C'est un terrain fertile pour produire des relations mentorales décevantes. Or, des chercheurs ont établi que des expériences mentorales négatives ou ratées sont plus dommageables que de ne pas avoir de mentorat du tout.

Il est donc important de relier les objectifs du programme de mentorat à des objectifs organisationnels stratégiques. Voici pour vous inspirer des exemples d'objectifs que nous avons notés dans divers programmes :

- Augmenter le taux de rétention d'une catégorie d'employés;
- Favoriser l'insertion professionnelle des nouveaux employés;
- Améliorer le degré de diversité et favoriser l'inclusion;
- Enrichir les initiatives de formation formelle avec de l'apprentissage informel;
- Développer le leadership des gestionnaires;
- Faciliter la transmission de connaissances précieuses;
- Réduire les effets de silo entre départements;
- Préparer la relève.

Évidemment, dans d'autres domaines, comme l'intégration des immigrants, les objectifs seront d'une autre nature, comme le taux de placement en emploi. Chaque organisation fixe les objectifs qui sont pertinents à son contexte.

Cependant, il ne faut pas tenter d'accomplir trop d'objectifs en même temps. Trop d'objectifs ont pour effet de diluer la capacité de mesurer son impact. Il faut choisir seulement ceux qui sont importants pour l'organisation.

4. Absence d'indicateurs de succès et pas ou peu d'évaluation des résultats

Un programme de mentorat compte largement sur la bonne volonté des mentors et des mentorés pour fonctionner efficacement et harmonieusement. Il faut aussi spécifier des indicateurs pour mesurer éventuellement son efficacité. À cet égard, nous pouvons nous inspirer des sages paroles du gourou du management Peter F. Drucker : « Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas le gérer. »

Selon notre expérience, il peut être difficile de choisir des indicateurs de succès si les objectifs n'ont pas été préalablement définis comme nous l'avons déjà mentionné.

Tout comme les objectifs, les indicateurs devraient être définis tout au début du processus d'implantation. Si cela peut être un défi d'établir les indicateurs qui vont déterminer le succès du programme, il est cependant recommandé d'en choisir un nombre limité. De cinq à sept indicateurs sont suffisants en général, dont des indicateurs pour évaluer le programme par rapport à la participation et la satisfaction.

Certains grands programmes connus, comme celui de Sun Microsystems, ont des indicateurs comme le taux de rétention, le pourcentage de gestionnaires provenant de la diversité, l'effet sur les taux de promotion et le niveau de satisfaction du personnel.

Tout programme devrait avoir un processus d'évaluation afin que non seulement des comptes soient rendus à l'organisation, mais pour que des ajustements soient apportés afin de maximiser les résultats. C'est habituellement le rôle de la personne qui coordonne le programme ou du comité consultatif — s'il en existe un.

Les cinq dimensions d'évaluation qui sont habituellement retenues sont :

- Pertinence
  - Est-ce que le programme répond aux besoins identifiés?
- Fonctionnement
  - Est-ce que le programme a été adéquatement géré?
- Les retombées
  - Est-ce que les résultats attendus se sont matérialisés?
- Efficience
  - Est-ce que les résultats sont à la hauteur des efforts consentis? (analyse coût-bénéfice)
- Satisfaction
  - Est-ce que les mentors et les mentorés sont satisfaits?

Il est particulièrement important de faire des suivis d'évaluation durant les 12 premiers mois du programme afin de garder le programme sur les rails. Les méthodes de mesure peuvent donc se trouver dans le suivi continu (son fonctionnement) et l'évaluation générale (satisfaction, retombées, efficience, pertinence).

5. Communication déficiente

Parmi les causes de certains échecs, mentionnons un déficit de communications par rapport à l'existence du programme à l'interne, ses objectifs, ses bénéfices et la reconnaissance publique des mentors. Ne pas communiquer peut donner l'impression que le programme est réservé pour quelques privilégiés ou que ce n'est pas si important pour l'organisation.

De manière étonnante, on néglige aussi parfois les communications avec les mentors et les mentorés qui sont laissés à eux-mêmes et leurs défis relationnels, ce qui a pour effet de réduire le niveau de loyauté des mentors et générer des frustrations du côté des mentorés.

Les communications peuvent prendre différentes formes, soit des conversations de suivi avec les partenaires des dyades pour vérifier leur cheminement, des courriels-infolettres rappelant des éléments clés pour réussir leur relation, etc. Bref, un programme a de plus grandes chances de survie et de succès si tout le monde a l'impression qu'ils sont importants et appréciés.

6. Recrutement inefficace des mentors

Parfois, des mentors sont assignés dans leur rôle sans avoir les habiletés requises pour faire vivre une relation mentorale, ce qui est une garantie d'échec du programme. Par exemple, une personne d'expérience peut avoir une réputation fabuleuse dans son domaine de spécialité, mais avoir peu de compétences relationnelles.

D'autre part, si on demande aux mentors de se concentrer sur les besoins des mentorés, ils doivent aussi avoir de bonnes raisons pour consacrer du temps à une relation mentorale. Sinon, il est probable qu'ils abandonnent le programme après une première relation, leur temps ainsi consenti au mentorat venant en conflit avec d'autres priorités. Ce qui semblait une bonne idée au départ, soit le désir d'aider, peut s'atténuer rapidement s'il n'y a pas d'autres avantages qui leur sont présentés. Voici des raisons révélées par la recherche qui amènent souvent les mentors à participer à un programme de mentorat :

- Mieux connaître d'autres générations — ce qui les motive, ce qu'elles pensent de leur travail, etc.;
- Aider les autres à réussir en mettant à profit son expérience;
- Influencer les leaders en devenir et contribuer au succès de l'organisation;
- Croire que mentorer d'autres personnes est énergisant et apporte un vent d'optimisme dans sa carrière et un sens encore plus aigu de réussite professionnelle;
- Être curieux par rapport à des secteurs de l'organisation qu'il connaît moins;
- Contribuer à réduire les barrières qui peuvent limiter l'avancement des groupes sous-représentés.

Chaque organisation a ses particularités, mais il ne faut pas tenir pour acquis que toutes les personnes d'expérience ont les qualités nécessaires ou le désir d'être mentors.

7. Méthode de jumelage improvisée ou aléatoire

Certains programmes de mentorat sont voués à l'échec dès le départ parce que le processus de jumelage entre le mentor et le mentoré n'est pas suffisamment réfléchi ou stratégique. Le jumelage est fait de manière improvisée sans une analyse sérieuse des besoins de la personne mentorée et de l'expérience et des caractéristiques du mentor.

Recruter des mentors qui sont trop occupés, peu intéressés, dysfonctionnels ou qui n'ont simplement pas les compétences qu'il faut pour le rôle peut juste produire du mauvais mentorat et une désaffectation envers le programme.

D'autre part, l'approche de laisser les mentors choisir leurs mentorés est très négative et il est préférable de renoncer à une telle méthode de jumelage.

Idéalement, il est souhaitable que les mentorés puissent choisir leur mentor à partir d'une série de profils proposés. Mais, parfois, des mentorés choisissent des mentors pour les mauvaises raisons, d'où l'importance d'avoir une personne responsable du programme qui se préoccupe de former les meilleures dyades possibles. S'il est difficile de créer des pairages parfaits, la personne qui gère le programme peut toutefois, grâce à sa connaissance des individus, anticiper les mauvais jumelages qui sont évidents en raison de décalages trop grands entre des individus, que ce soit à cause de leurs personnalités ou de leurs intérêts professionnels ou personnels incompatibles. Ce faisant, on évite des catastrophes relationnelles.

Dans les programmes de plus grande envergure, où les participants créent eux-mêmes leurs dyades dans un mode virtuel, il est recommandé que les gestionnaires du programme se gardent un droit de regard avant d'autoriser la dyade à démarrer la relation mentorale, afin de s'assurer qu'il s'agit d'un jumelage optimal.

8. Préparation inadéquate ou insuffisante des mentors et des mentorés

Comprendre la différence entre coaching, mentorat et tutorat. Protéger la confidentialité des conversations entre le mentor et le mentoré. Comprendre les rôles respectifs du mentor et du mentoré. Savoir comment communiquer dans une relation mentorale afin de faire progresser le mentoré. Ce ne sont pas nécessairement des choses qui viennent naturellement aux partenaires dans la relation mentorale. En fait, nous pouvons observer que plus quelqu'un est convaincu d'être un mentor « naturel », plus il risque de faire des dommages. Et pourtant, un grand nombre de programmes négligent de préparer adéquatement les mentors et les mentorés pour cette expérience humaine qui peut être très satisfaisante si on respecte le caractère particulier du mentorat qui est avant tout un acte de générosité et de générativité.

La recherche connue à cet égard est assez éloquente. L'expert David Clutterbuck a évalué que seulement un tiers des relations mentorales connaissent du succès quand aucune formation préalable n'est donnée. Lorsque de la formation est dispensée aux mentors seulement, le taux de succès grimpe à 65 % et si on forme autant les mentors que les mentorés, le taux atteint 90 %.

Il ne s'agit pas de faire des mentors et des mentorés des spécialistes en mentorat, mais de les outiller adéquatement sur le « comment » du mentorat avec une formation de quelques heures. Le mentorat n'est pas nécessairement intuitif. Souvent, les mentors et mentorés arrivent au mentorat avec des idées préconçues et fausses du rôle du mentor. Les mentorés peuvent aussi avoir des objectifs irréalistes qui ne correspondent pas à leurs forces naturelles.

Les mentors et les mentorés doivent comprendre les attentes par rapport à leur engagement en matière de temps et d'effort. Il faut aussi les outiller pour gérer leurs différences, qu'elles soient générationnelles, culturelles et même de personnalité. Les mentorés doivent aussi être disposés à recevoir de la rétroaction de leurs mentors.

Il devrait y avoir au moins une session de formation initiale pour les mentors et une autre pour les mentorés. Pour gagner du temps et de l'argent, on combine parfois la formation des mentors et des mentorés, mais il est préférable de les former séparément, car ils vont avoir des rôles et des responsabilités complètement différents.

Si les éléments de base du mentorat sont inconnus des mentors et des mentorés au début de leur engagement dans le programme, les probabilités de dérapages et de déceptions sont très grandes.

9. Pas de perfectionnement continu des mentors

La formation initiale est rarement suffisante pour donner aux mentors le niveau de confiance et de compétences nécessaires pour qu'ils se sentent à l'aise dans leur rôle. Donc, après la formation initiale, il est productif de donner de la formation additionnelle afin d'approfondir les sujets de la formation initiale.

D'autre part, Étienne St-Jean de l'Université du Québec à Trois-Rivières a découvert dans ses recherches — ce qui est surprenant au premier abord — que plus un mentor acquiert de l'expérience en mentorat, moins son intervention est bénéfique. En effet, avec le temps il semble que les mentors développent « une recette » et deviennent trop confiants et moins attentifs aux besoins des mentorés. D'où la nécessité de poursuivre leur formation en les incitant à réfléchir constamment à leur pratique de mentor afin de ne pas tomber dans des ornières.

Le manque de formation continue des mentors s'explique mal, quand la recherche effectuée sur l'expérience de centaines de programmes de mentorat dans plus de trois douzaines de pays montre que les mentors veulent et disent avoir besoin d'accéder à plus de direction experte et de connaissances pour remplir leur rôle et développer leurs habiletés.

Les mentors veulent aussi avoir l'occasion de partager leur expérience avec d'autres mentors concernant leurs défis, tout en respectant la confidentialité des échanges avec leurs mentorés.

La formation continue des mentors peut prendre différentes formes, y compris l'acquisition de nouvelles connaissances sur la relation mentorale et la communication, mais aussi la participation à des groupes de codéveloppement ou des communautés de pratique. C'est un élément important de motivation et de loyauté envers le programme, car cela renforce l'importance du rôle qu'ils jouent auprès des mentorés et de l'organisation tout en augmentant leur sentiment d'efficacité personnelle.

10. Sous-estimation des ressources requises pour la coordination et les suivis

Une des principales raisons pour lesquelles un programme de mentorat échoue est qu'on ne lui consacre pas assez de ressources. Dans bien des cas, nous constatons que les personnes responsables de la coordination des programmes de mentorat doivent prendre cette responsabilité sans que leurs autres tâches soient réduites. Très souvent d'ailleurs, la gestion des programmes est confiée à des personnes qui sont déjà surchargées et qui n'ont jamais mis en place un tel programme, ou n'ont jamais même été mentorées.

Plusieurs programmes ont connu des échecs à cause de la réticence à lui consacrer un budget spécifique et du personnel. Sans le budget approprié et une judicieuse allocation de temps de personnel, un programme de mentorat a peu de chance d'être pérennisé.

Il est donc crucial de nommer une personne clé pour agir comme point de contact pour les mentors et les mentorés afin qu'ils aient quelqu'un vers qui se tourner s'ils ont des questions à propos de leur expérience mentorale, surtout quand les choses ne vont pas aussi bien que souhaité. La personne s'occupera aussi de :

- S'assurer que les dyades se rencontrent régulièrement;
- Savoir si les dyades progressent vers l'atteinte de leurs buts;
- Identifier les relations qui ne vont pas bien et intervenir tôt dans la relation (les aider ou même stopper la relation);
- Donner aux participants le sentiment que le programme est bien soutenu;
- Favoriser l'imputabilité des mentors et des mentorés;
- Vérifier l'efficacité du processus en place;
- Informer/former/conseiller.

La recherche démontre que la gestion efficace d'un programme compte pour plus de la moitié de son succès. Une coordonnatrice de programme qui est pleinement engagée obtiendra 20 fois plus de participations satisfaisantes que celle qui a peu de temps et d'énergie pour se concentrer sur le programme. Un manque de suivi est un élément significatif de décrochage des mentors et des mentorés.

Il faut donc faire des suivis réguliers auprès des dyades, leur rappeler par différentes approches de communication l'importance de leur participation active au programme et s'assurer que les relations débutent promptement, que les attentes soient communiquées par rapport à la fréquence des rencontres, les facteurs éthiques et aussi les aider à bien terminer leurs relations mentorales. C'est seulement possible si le programme possède des ressources humaines ou technologiques suffisantes pour le faire.

Conclusion

Les estimés de la proportion des programmes de mentorat qui arrivent à générer des bénéfices significatifs varient grandement en fonction de la manière dont on mesure le succès ou l'échec, mais le chercheur David Clutterbuck estime qu'au moins 40 % des programmes ne rencontrent pas l'un ou l'autre de ces critères :

- Réaliser un objectif organisationnel ou d'affaires précis (e.g.: augmenter le taux de rétention par 20 % ou plus);
- Atteinte des objectifs de développement personnel de la majorité des mentorés;
- Nouveaux apprentissages pour la plupart des mentors;
- Volonté des mentors et des mentorés de s'engager à nouveau dans une relation mentorale.

Il y a cependant un signe très positif dans l'environnement du mentorat et c'est le fait que de plus en plus de professionnels en ressources humaines deviennent davantage informés à propos du mentorat et de ses applications et reconnaissent sa valeur dans l'atteinte des objectifs d'affaires ou organisationnels. De plus, plusieurs organisations qui ont connu de faux départs ou des échecs accordent maintenant un regard plus sérieux au processus ainsi que des ressources suffisantes.

Références

Beth N. Carvin. Mentoring Mistakes : 10 Program Pitfalls & How to Avoid Them. *Training Industry Quarterly,* Summer 2010.

David Clutterbuck. *Why mentoring programmes and relationships fail.* http://www.raperkins.net/Transfer%20Files/Why-mentoring-programmes-and-relationships-fail-v2.0-June-2011[34].pdf

Sarah Dinolfo& Julie S. Nugent. (2010) *Making Mentoring Work.* www.catalyst.org

W. Brad Johnson, David G. Smith et Jennifer Haythornwaite. Why Your Mentorship Program Isn't Working. *Harvard Business Review.* July 17, 2020. https://hbr.org/2020/07/why-your-mentorship-program-isnt-working#:~:text=Marginal%20or%20mediocre%20mentoring%20may,%2C%20evaluate%2C%20or%20reward%20mentoring

Mel Jones. Why Can't Companies Get Mentorship Programs Right? *The Atlantic.* June 2, 2017. https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/06/corporate-mentorship-programs/528927/

Jennie Paul. (2014) *Mentoring: Supporting and Promoting Professional Development and Learning.* Scottish Social Services Council. https://www.stepintoleadership.info/assets/pdf/SSSC%20Mentoring%20guidance.pdf

Étienne St-Jeanet StéphanieMitrano-Méda. Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience. *Revue de l'Entrepreneuriat* 2013/1-2 (Vol. 12), pages 121 à 140

Kacie Walters. Mentoring: 4 keys to making it a meaningful learning experience. *Training Industry Magazine.* September/October 2019.

Kim Wise, Will your mentoring program succeed or fail? *Mentor Resources.* July 10, 2019. https://www.mentorresources.com/mentoring-blog/will-your-mentoring-program-succeed-or-fail

À PROPOS DE L'AUTEUR

Yvon Chouinard, CRHA, est conseiller en mentorat 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 publié 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 est actuellement président sortant de Mentorat Québec et 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 capitale de risque.

Photo : Benoit Legault

Reproduction et droits d’auteur

Les textes de la Trousse mentorale 2021 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 non commerciale dans le but de promouvoir le mentorat sans frais ou autre permission de Mentorat Québec.

L’utilisation commerciale s’entend de la publication des textes contre rétribution, ce qui comprend l’inclusion dans des ouvrages édités.

Mentorat Québec demande toutefois que l’utilisateur fasse 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 2021 de Mentorat Québec. »

La Trousse mentorale 2021 a été publiée en janvier 2021 à l’occasion du Mois du mentorat 2021.

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

LE MOIS DU MENTORAT

JANVIER 2021

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, et en contribuant à l'avancement des connaissances sur le mentorat.

www.moisdumentorat.com
www.mentoratquebec.org

La production de la Trousse mentorale 2021 a été rendue possible grâce à nos partenaires du Mois du mentorat 2021. Nous les remercions chaleureusement pour leur soutien de la promotion des meilleures pratiques de mentorat.

Avec la participation financière de :

Québec

Partenaires OR

Desjardins

Cascades

MENTOR CANADA

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

RÉSEAU MENTORAT
ENTREPRENDRE. PARTAGER. RÉUSSIR.

Partenaires BRONZE

Grands Frères Grandes Sœurs
DU GRAND MONTRÉAL

ELO

En collaboration avec

HUMANCE
Culture & Performance