



LA SENTINELLE MENTORALE 2025

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



Intergénérationnalité – Martine Tremblay

COMPRENANT UN
DOSSIER SPÉCIAL SUR
LE MENTORAT
INTERGÉNÉRATIONNEL

Une publication annuelle du **comité Veille et Recherche**
de Mentorat Québec à l'occasion du Mois du mentorat 2025





LA SENTINELLE MENTORALE 2025

Une production du comité Veille et Recherche



La Sentinelle mentorale 2025

Rédacteur en chef

Yvon Chouinard

Révision linguistique des textes

Un très grand merci à :

Hélène Baril

M^e Chantal Desjardins

Mélanie Gamache

Design et mise en page

Svetlana Kartashyan

Photographies complémentaires

Depositphotos

Impression

Beam Communications

Comité Veille et Recherche

Carole St-Pierre, responsable

Yvon Chouinard

M^e Chantal Desjardins

La version imprimée de La Sentinelle mentorale 2025 contient seulement du papier que la Forest Stewardship Council™ atteste comme étant fabriqué à partir de fibres provenant de forêts gérées de façon responsable.



La marque de la gestion
forestière responsable
FSC® C009908

Dépôt légal, Bibliothèque nationale et
Archives nationales du Québec
Janvier 2025, Montréal, Québec

Mois du mentorat 2025

Comité de pilotage

Valérie Danger, responsable

Yvon Chouinard

Sébastien Héroux

Jennifer Petrela

Marie-Ève Roberge

Fournisseurs

Communications : Hayat Saïd

Site web : Eklore Marketing

Conseil d'administration de Mentorat Québec – 2024-2025

Marie-Ève Roberge, CPA, présidente

Carole St-Pierre, vice-présidente

Marie-Laurence Hart-Rivard, CPA, trésorière

Isabelle Gervais, secrétaire

Administrateurs et administratrices

Nancy Bouffard

Francine Fontaine, FCPA

Sébastien Héroux

Anne-Marie Jacques

Joël Nawej Karl Itaj

Marie-Andrée Lévesque

Caroline Tremblay

Membres honoraires de Mentorat Québec

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

Renée Houde, Ph. D.

Pour joindre Mentorat Québec

info@mentoratquebec.org

MERCI À NOS PARTENAIRES DU MOIS DU MENTORAT 2025

PRÉSENTATEURS



SUPPORTEURS



COLLABORATEURS



AMIS DU MENTORAT



MISSION DE LA SENTINELLE MENTORALE

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

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

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

Nous avons comme ambition de susciter des réflexions concernant l'apport du mentorat dans la société, de présenter des pratiques innovantes, des outils pour les praticiens ainsi que des sujets pouvant inspirer les pratiques mentoriales, en plus de publier des entrevues avec des experts et expertes en mentorat.

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

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

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



Martine Tremblay

Intergénérationnalité (2024)

Acrylique sur toile (28,6 cm x 21 cm)

Description de l'œuvre

L'œuvre qui illustre la page couverture de La Sentinelle mentorale 2025 est une interprétation symbolique lumineuse des multiples interactions qui existent entre les diverses générations dans notre société. Elles sont complexes et variables en fréquence et en intensité, mais essentielles pour colorer le fil des jours de toutes les générations et assurer la vitalité de l'évolution de notre humanité.

Martine Tremblay est née à Chicoutimi, au Saguenay–Lac–Saint-Jean, en 1958.

Pour Martine Tremblay, peintre autodidacte, les livres furent ses professeurs les plus fidèles. Son acharnement à matérialiser sa vision artistique est pour elle un objectif de tous les instants. Sa curiosité est une force, une source intarissable d'exploration et de création libérée de toute entrave.

Martine Tremblay est influencée par le mouvement maniériste et séduite par le courant expressionniste. Les jeux artistiques, les symboles, la déformation des corps, l'exagération de la forme et les textes qui inspirent, l'invitent à la recherche et à repousser ses limites. La forme abstraite et esthétique que prend son art naît d'une ligne, d'une courbe, qui sera couchée sur un canevas pour subir de multiples mutations par l'intégration de motifs, de couleurs et de plages de repos.

Au cours des trois dernières décennies, elle a participé à de nombreuses expositions collectives et des symposiums au Québec, au Nouveau-Brunswick, en Ontario, en Saskatchewan, en France, aux États-Unis et en Italie.

Depuis six ans, elle préside l'association « Les Artistes de la Maestria », un organisme d'artistes professionnels au Saguenay–Lac–Saint-Jean. Nous retrouvons ses créations dans des galeries au Québec, en Ontario, en Saskatchewan ainsi que dans des collections publiques et privées.



[Instagram](#) | [Facebook](#) | [Les artistes de la Maestria](#)

Table des matières

➤ Cliquez sur le titre de chacun des articles pour accéder directement à son contenu.

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <p>9</p> <p>—</p> <p>10</p> <p>—</p> <p>12</p> <p>—</p> <p>17</p> <p>—</p> <p>23</p> <p>—</p> <p>32</p> <p>—</p> <p>42</p> <p>—</p> <p>43</p> <p>—</p> <p>54</p> <p>—</p> <p>➤</p> | <p>INTRODUCTION
 Marie-Ève Roberge, présidente
 Mentorat Québec</p> <p>PRÉFACE
 Anna Beaupré-Moulounda, porte-parole de
 la Semaine intergénérationnelle 2024 –
 Intergénération Québec</p> <p>L’art de la conversation : au cœur des
 relations d’accompagnement mémorables
 Carole Doucet</p> <p>Le mentorat linguistique pour apprendre le
 français ? Oui, ça existe !
 Heather Ancliffe</p> <p>La théorie toute relative du mentorat –
 Regard sur la pratique du mentorat et ses
 fondements
 Yvon Chouinard</p> <p>Exploration européenne du mentorat –
 Rencontres avec des experts de quatre pays :
 Espagne, France, Grande-Bretagne et Suisse
 Jennifer Petrela</p> <p>INTRODUCTION DU DOSSIER SPÉCIAL SUR
 LE MENTORAT INTERGÉNÉRATIONNEL</p> <p>L’École des Grands : du mentorat
 intergénérationnel à l’état pur
 Yvon Chouinard avec la collaboration
 d’Alisha Wissanji</p> <p>Le Mentorat 16 21 : un tremplin pour les
 jeunes de la Protection de la Jeunesse
 Milaine Guay</p> | <p>58</p> <p>—</p> <p>63</p> <p>—</p> <p>74</p> <p>—</p> <p>78</p> <p>—</p> <p>83</p> <p>—</p> <p>89</p> <p>—</p> <p>92</p> <p>—</p> <p>101</p> <p>—</p> <p>➤</p> | <p>Mentorat au travail – Connecter les
 générations pour mieux collaborer
 Catherine Légaré</p> <p>Les visées sociales du mentorat en France.
 Étude majeure sur le mentorat pour la
 jeunesse
 Entrevue avec Nicolas Viennot, Collectif
 Mentorat</p> <p>Pour mieux accueillir et intégrer la
 population étudiante de l’international. Le
 programme de mentorat Contact de l’ÉTS
 Alissa Lauriault</p> <p>Tout est de l’art – Un documentaire comme
 moyen de rapprochement intergénérationnel
 Luc Beauchemin</p> <p>Mobiliser les connaissances intergénéra-
 tionnelles pour réduire l’âgisme et nourrir
 l’engagement des travailleurs
 Martine Lagacé</p> <p>Pour retisser le lien social – Le mentorat au
 Centre de prévention de la radicalisation
 menant à la violence : une présence pour tous
 et toutes
 Louis Audet-Gosselin</p> <p>Mentorat en soins de fin de vie.
 L’accompagnement intergénérationnel
 ultime
 Yvon Chouinard</p> <p>Portrait d’une bâtisseuse. Renée Houde
 Son sujet de prédilection : la générativité
 Éliane Legault-Roy et Renée Houde</p> |
|---|---|---|--|

- 109** Développement professionnel par le mentorat – Transformer l’expérience des ingénieures et des ingénieurs en une ressource précieuse pour leur formation continue
Sophie Larivière-Mantha
- 111** Le mentorat : cap vers l’avenir ! Quand les camelots de L’Itinéraire s’entraident
Samir Halaimia, Christian Tarte avec Karine Bénézet
- 114** La valeur des contrastes dans le mentorat pour développer le leadership
Yvon Chouinard
- 116** En parlant de mentorat... Les mots de la fin
Extraits de « Dix questions à... » – *La Presse*
- 120** DEUX FICHES PRATIQUES SUR LE MENTORAT EN PME
- 125** Liste des articles publiés entre 2019 et 2024 dans la *Trousse mentorale* et *La Sentinelle mentorale*
- 129** Reproduction et droits d’auteur

INTRODUCTION

La richesse du dialogue mentorale entre les générations pour bâtir un avenir bienveillant et le succès collectif



Crédit photo : Stefan Morisset

Notre société est en pleine effervescence technologique et les avancées en intelligence artificielle et en communication ont révolutionné la manière dont les humains interagissent et travaillent. C'est pourquoi dans ce monde où la rapidité des innovations semble parfois surpasser la capacité des humains à s'adapter, le mentorat traditionnel, ou inversé, est un outil précieux qui permet de reconnecter la sagesse des personnes expérimentées aux idées audacieuses des jeunes générations.

En effet, il faut restaurer le dialogue bienveillant et empathique dans nos sociétés et tenter d'éliminer les frontières et les incivilités qui créent des inconforts importants. C'est dans cette foulée que Mentorat Québec a choisi l'**Intergénérationnel** comme thème du **Mois du mentorat 2025**. Le mentorat entre les générations est basé sur des principes élémentaires de respect, de collaboration, de courtoisie et de savoir-vivre, qui se manifestent quand les personnes décident de dialoguer authentiquement. Donc, « Faut s'parler » ! Comme humains, notre destin est intimement lié aux interactions que nous avons entre les générations pour assurer la transmission des valeurs, des connaissances et des leçons de vie.

À travers le monde, le Mois du mentorat est l'occasion par excellence de prendre conscience du pouvoir du mentorat pour accepter les idées qui diffèrent des nôtres et reconnaître les contributions des autres dans notre propre évolution. C'est à la promotion de cet idéal que Mentorat Québec se consacre, en diffusant du contenu inspirant pour les individus, peu importe leur âge et leur contexte professionnel et personnel, pour les inciter à inclure le mentorat dans leur vie,

Chaque année, Mentorat Québec est fier de publier La Sentinelle mentorale pour souligner le Mois du mentorat. Une foule d'outils et de documents de référence sont aussi disponibles sur notre site web pour soutenir les individus et les organisations de toute nature dans leur engagement à faciliter l'accès à toutes les formes de mentorat.

Je termine en vous partageant un concept simple qui veut que notre niveau de satisfaction soit en lien direct avec le nombre de personnes qui sont disposées à nous aider à réussir et faire ressortir la meilleure version de nous-mêmes. C'est donc à travers ce lien de confiance que le mentorat prend tout son sens et qu'on y trouve une valeur inestimable, tant dans notre vie que dans la société.

Au plaisir de vous rencontrer en janvier lors des activités du **Mois du mentorat 2025**. Je vous souhaite une bonne lecture !

Marie-Ève Roberge, CPA
Présidente de Mentorat Québec
Directrice, Performance financière et Intelligence d'affaires, Norda Stelo inc.

PRÉFACE

La force de l'intergénérationnel, j'y crois!

Anna Beaupré Moulounda, porte-parole d'Intergénération Québec



Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin!

– Eric Tabarly



Lorsqu'on m'a demandé de rédiger la préface de *La Sentinelle mentorale*, je me suis demandé : pourquoi moi ? Je ne suis qu'une comédienne et je n'ai absolument rien à voir avec le mentorat à proprement parler. En cherchant la définition de ce mot sur Internet (*Le fait de faire bénéficier de son expérience et de ses connaissances d'autres personnes, le plus souvent à titre bénévole.*) j'ai réalisé que le mentorat avait toujours été présent dans ma vie.

L'intergénérationnel au quotidien

Je suis la fière porte-parole de l'organisme Intergénération Québec depuis maintenant 2 ans. L'intergénérationnel j'y crois et je le vis au quotidien. Je suis mère monoparentale de deux enfants et je vis dans un duplex. J'ai le grand bonheur d'avoir ma mère comme voisine du haut. Et comme l'escalier est intérieur, pour mes enfants, il ne s'agit que d'une grande maison. Nous vivons ainsi depuis plus de 10 ans. Pas besoin de vous dire que nous sommes tissés serrés.

Au-delà du côté fort pratique de cette situation familiale, mes enfants et moi considérons ma mère comme notre pilier, comme un phare dans la nuit. Nous nous enrichissons au quotidien de son savoir-faire et de son savoir-être. Ma mère se plaît à dire que nous la gardons jeune et vivante. C'est du donnant-donnant. Quel privilège de pouvoir s'enrichir au contact des gens de tous les âges. C'est la forme de mentorat dont j'ai le plus bénéficié dans ma vie.



Crédit photo : Julie Artacho

L'intergénérationnel dans ma carrière

J'évolue aussi depuis plus de 20 ans dans le milieu des arts et j'ai régulièrement l'occasion de côtoyer des gens de tous les horizons, de tous les âges, de tous les genres et de toutes les croyances. Je prends soudain conscience de la richesse de cet écosystème et comment, au fil des années, cela m'a amenée à être une meilleure personne.

Au contact de la relève, j'apprends à ne pas tout savoir et à me laisser surprendre. Cela m'aide parfois à mieux comprendre mes propres enfants. En côtoyant mes prédécesseurs, j'accepte de me remettre en question et de me laisser inspirer. Je m'exerce ainsi au quotidien à accueillir d'autres vérités, à ébranler mes certitudes et à me laisser influencer dans mes croyances.

Des choix de vie inspirés par des personnes significatives

Quand je regarde tout le chemin parcouru, je ne peux que repenser à tous ces gens qui ont un jour croisé ma route et l'ont fait dévier de sa trajectoire et ce, pour mon plus grand bonheur. Je repense entre autres à ce professeur de 6^e année qui m'avait fait comprendre qu'être comédienne était un vrai métier. J'ai aussi une pensée pour cette directrice de compagnie de théâtre qui m'a offert mon premier contrat professionnel à la sortie de l'école. Grâce à elle, j'ai tellement appris sur le métier ! J'ai aussi pris confiance en moi pour ce qui allait être la suite. Il y a aussi toutes ces autres personnes que je ne saurais nommer, sans qui je ne serais pas ce que je suis aujourd'hui.

À mon tour de redonner... et peut-être vous aussi

Aujourd'hui du haut de mes 45 ans, je croise parfois des gens qui m'expriment les avoir inspirés. Je souris alors et je me dis que la boucle est bouclée. Mes choix de vie m'ont amenée à écrire ces quelques mots pour vous aujourd'hui. J'espère qu'ils vous donneront envie de vous frotter aux autres, d'être curieux de ce qui ne vous ressemble pas et surtout de vous laisser inspirer.

À propos de l'autrice

Depuis sa sortie de l'École de théâtre du Cégep de Saint-Hyacinthe en 2002, **Anna Beaupré Moulounda**, une artiste originaire de Rouyn-Noranda, a eu l'occasion d'interpréter plusieurs rôles au théâtre et à la télé. En 2010, elle écrit sa première pièce de théâtre, *Sans pays*, produite par le Théâtre du Tandem de Rouyn-Noranda (2015). Ces dernières années, on a pu la voir sur les planches dans *Les Sorcières de Salem* au Théâtre Denise-Pelletier (2021) et dans la pièce *Les Glaces à La Licorne* (2022-23). Elle a fait partie de la distribution du spectacle *Marguerite : le feu* qui a eu l'honneur d'être présenté au Festival d'Avignon en 2023 et on a pu la retrouver à l'automne 2024 dans le spectacle *Moi, Jeanne* à l'Espace Go.

À la télévision, on a pu la voir dans la série *Survivre à ses enfants*, *Le Club Mel* et *14 mille millions de choses à savoir*. Elle a participé au tournage de la saison 2 de *Je voudrais qu'on m'efface*, une série qui s'est fait remarquer au festival Cannes séries. En 2025, les spectateurs pourront la retrouver au petit écran dans deux nouvelles séries *Mea Culpa* et *Dernière seconde*.

L'univers de l'humour fait également partie intégrante de sa vie. En 2018, elle dévoile son premier one-woman-show, *Faite au Québec*, mis en scène par Marie-Lise Pilote.

En 2023, elle a été proclamée **Actrice de l'année** lors du Gala Dynastie, un événement qui vise à souligner l'apport et le talent de personnalités des milieux culturels et artistiques issues des communautés noires du Québec.

Une force dynamique en mentorat

L'art de la conversation : au cœur des relations d'accompagnement mémorables

Carole Doucet, MBA, PCC, coach de dirigeants et d'affaires à Voir plus clair

En regardant au-delà des techniques de base de conversation, nous découvrons tout un monde de perspectives interpersonnelles qui peuvent rendre nos relations d'accompagnement mémorables. Appuyé par les découvertes des neurosciences largement éprouvées dans la vie concrète, l'art de tenir des conversations inoubliables repose sur des piliers à notre portée. Cet article présente les fondements et les clés de cet art que les mentor·e·s et les mentoré·e·s auraient tout intérêt à connaître pour que leurs relations s'épanouissent et produisent les fruits espérés.

Tous les jours, enfin presque, nous conversons avec d'autres personnes et avec nous-mêmes. Si la conversation fait partie intégrante du quotidien de l'humanité depuis des millénaires, pour quelle raison s'y attarder aujourd'hui? Après tout, depuis des générations, cet entraînement continu aurait dû faire de nous de véritables experts de la conversation.

Au fond, la conversation vit au cœur des relations d'accompagnement telles que le mentorat et le coaching dans lesquelles nous décidons de nous investir. Entraînant une progression individuelle et jouant le rôle d'une force dynamique, la conversation représente un puissant moteur de développement. Il est vrai en revanche que nos conversations n'ont pas toutes le même impact.

Il y a des conversations agréables et des conversations difficiles, mais plus rarement, des **conversations mémorables**. Prenons donc une piste qui nous amène à sortir des sentiers battus des techniques de conversation déjà largement documentées. En fait, explorons ce qui rend vraiment remarquables certaines conversations et, par extension, des relations d'accompagnement capables d'influencer notre façon de voir, de penser, de ressentir et d'agir.



Entraînant une progression et jouant le rôle d'une force dynamique, la conversation constitue un puissant moteur de développement.



Marquer le parcours d'une vie

Des leaders témoignent fréquemment avec émotion des personnes qui sur leur route ont marqué leur existence, à l'instar de Marshall Goldsmith, auteur du livre *What Got You Here Won't Get You There*, qui rappelle fréquemment les influences marquantes de ses échanges avec son mentor, Peter Drucker.



Tant en mentorat qu'en coaching, quelles conditions fertiles pouvons-nous réunir pour qu'une conversation produise une réelle différence dans la vie? Ces conversations qui contribuent à mieux nous connaître et nous reconnaître, à déployer nos forces et notre capacité à développer les autres, et spécialement, à progresser vers la meilleure version de nous-mêmes – avec nos talents comme nos angles morts (*blind spots*).

Faisons le simple exercice suivant ensemble. Que nous soyons mentore-s ou mentoré-es, coachs ou coaché-es, remémorons-nous une conversation ayant laissé une empreinte significative sur notre parcours. Laquelle refait surface spontanément? Avec qui étions-nous? Qu'est-ce qui rend ce moment si mémorable qu'il reste gravé dans notre mémoire? Le dialogue a-t-il suscité une révélation et des actions objets de fierté ou encore une inspiration durable?

Il n'est pas toujours évident de décrire de telles impressions. Mais de pouvoir les nommer peut générer des avantages surprenants.

L'éclairage des neurosciences

Comprendre le fonctionnement du cerveau lors des conversations s'avère utile, tout comme de comprendre les subtilités d'une langue pour la parler avec une plus grande éloquence. Éviter que notre cerveau fasse « à sa tête » à notre insu représente un avantage immédiat. Nous verrons maintenant comment mieux nous équiper pour réunir les conditions favorables afin d'avoir des conversations déterminantes dans nos relations d'accompagnement.

Commençons par nous pencher sur deux perspectives complémentaires présentées par deux auteures.

Un premier éclairage révèle les aspects chimiques des conversations. En effet, l'auteure du livre *Conversational Intelligence*, Judith E. Glaser, nous a légué le fruit de ses recherches et enseignements pour démystifier la chimie des conversations. « Dans nos conversations, explique-t-elle, la chimie joue un rôle crucial, car nous pouvons déclencher deux types de réactions dans le cerveau (le nôtre et celui de notre interlocuteur) : soit une réaction de protection, soit une réaction de rapprochement ».

Ainsi, comment injecter plus d'intelligence dans nos conversations d'accompagnement? Selon Judith E. Glaser, nous pouvons, entre autres, **écouter pour connecter**. Cette posture stimulera la production d'hormones de la confiance et de la collaboration (plus précisément l'ocytocine et la dopamine).

Un autre éclairage provient de l'auteure, chercheuse, professeure et coach Amanda Blake. Dans son livre *Your Body is Your Brain*, elle relate la similitude démontrée scientifiquement entre les cycles de l'apprentissage et la structure du cerveau. Intrigant n'est-ce pas? En bref, notre cerveau deviendra notre allié pour rendre durable un apprentissage, lorsque **deux ingrédients sont réunis** :

1. **La présence** (l'« être ») : apprendre dans un espace d'écoute et d'échanges
2. **L'expérientiel** (le « faire ») : expérimenter avec nos sens pour créer une correspondance esprit-corps.

En réalité, les conversations inoubliables génèrent la plupart du temps des apprentissages et des changements durables. Il y a un formidable lien à créer entre les conditions favorables pour l'apprentissage et celles pour nos conversations d'impact.

« Entre le stimulus et la réponse, il y a un espace. Dans cet espace, est notre pouvoir de choisir notre réponse. Dans notre réponse résident notre croissance et notre liberté. »

— Victor Frankl

Dans le but d'huiler le moteur de nos relations d'accompagnement, explorons donc comment nos conversations peuvent incarner plus de **présence** et d'**expérientiel**.

Avant de se lancer, attention de ne pas oublier un fondement universel : l'intention ! En préparation d'une conversation d'accompagnement, posons-nous quelques questions. Que voulons-nous accomplir lors de la prochaine conversation, dans cette relation ? Quelle intention commune partageons-nous ? Dans quelle mesure est-elle communiquée ? Sert-elle également les attentes individuelles ?

Incarner plus de présence et d'expérientiel : deux ingrédients d'illustres conversations

La présence : prioriser l'être avant le faire

Être présent favorise les prises de conscience. Lorsque nous devenons conscients de quelque chose, nous gagnons un pouvoir d'agir sur ce quelque chose. La liberté née de ce choix génère une foule d'effets bénéfiques, incluant une plus profonde satisfaction.

Qu'est-ce que la présence ? C'est être entièrement investi dans la conversation, sans distraction. La présence, c'est aussi de s'intéresser à la globalité de l'autre, de sa réalité, de son écosystème, de ses ambitions et de ses motivations.

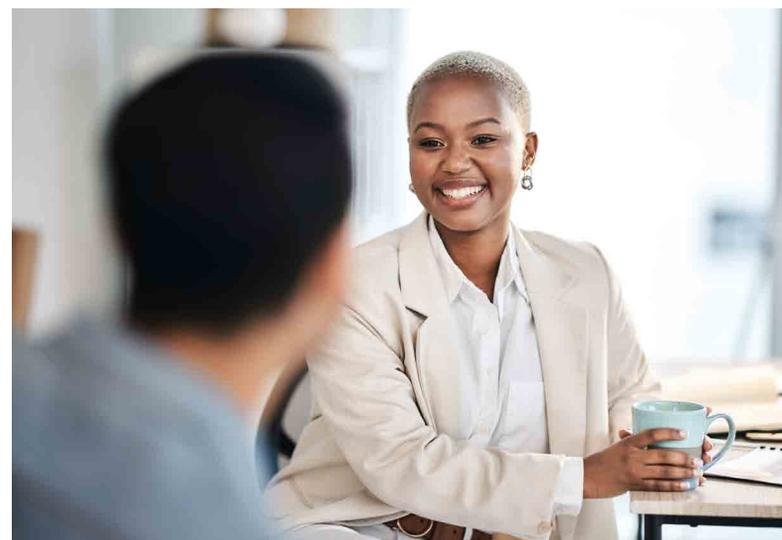
Comment savoir que nous maintenons notre présence ? Qu'est-ce qui nous alerte au fait de ne plus être totalement présent-es, autrement dit que notre cerveau se promène ailleurs ? Comment rétablir par la suite notre posture de présence ? Quel signal envoyer à l'autre ? Dans plusieurs circonstances, nous pourrions simplement l'énoncer. Par exemple : « Ce que tu exprimes me fait certainement réfléchir. »

En s'inspirant des recherches d'Amanda Blake et aussi de l'expérience des relations d'accompagnement, trois indicateurs faciles à mémoriser – l'espace, l'écoute et l'échange – peuvent nous conduire à être plus présent-es lors d'une conversation. Une présence à la fois à soi-même et à l'autre.

- **L'espace** : créer un espace sécuritaire et de confiance, un espace temporel propice à la créativité et aussi à penser de façon plus claire. Par exemple, le moment et l'endroit s'avèrent-ils idéals pour avoir cette conversation, la confidentialité est-elle assurée ?
- **L'écoute** : écouter l'autre... ses mots et aussi ses valeurs, son nom verbal, ses silences. Ce que nous entendons, voyons, et ressentons contribue à une conscience vécue avec tous nos sens. Nous écoutons parfois pour passer un message ou pour trouver une solution, plutôt que pour comprendre ou faire progresser la conversation. Entraînons-nous à poser des questions qui permettront à l'autre de pousser sa réflexion.

Écouter, c'est aussi observer. À titre d'exemple, la conversation s'orientent-elle vers le passé ou le futur, sur le positif ou le négatif ? Se faire poser une question puissante, entendre l'autre reformuler nos mots ou encore recevoir une rétroaction que personne d'autre n'a encore osé nous donner peut faire vibrer des cordes sensibles et nous propulser à un autre niveau de conscience et de confiance.

- **L'échange** : apprendre de l'autre et avec l'autre pour aller plus loin et élargir les points de vue, comme deux versants d'une même montagne.



Cette posture de présence, dans un espace fertile où nous pouvons écouter pour connecter avec l'autre, fera évoluer non seulement la relation d'accompagnement, mais les individus qui la composent. Soulignons d'ailleurs que le mot « conversation » a une origine latine qui signifie « fréquenter avec assiduité » et que son préfixe « con » a le sens de « avec » ou « ensemble ».

L'expérientiel : un ancrage grâce à tous nos sens

Pour progresser, les nouvelles perspectives et les prises de conscience constituent des leviers quasi incontournables. Toutefois, ils ont besoin d'être expérimentés avec nos sens pour devenir consciemment incarnés et intégrés. Cet ancrage pourra générer un engagement et des actions, dont notre cerveau se souviendra longtemps.

« Un ancrage ressenti physiquement et émotionnellement favorise le changement. »

Pour l'illustrer, imaginons une récente conversation d'un de vos collègues avec sa mentore. Il vous partage que ses échanges l'ont amené à prendre conscience que l'utilisation de son temps est loin de lui assurer une satisfaction entière, car elle laisse peu de place pour la lecture. Pourtant, la lecture le nourrit fortement lorsqu'il y consacre du temps.

Dans le but de favoriser un ancrage, le rôle de sa mentore dans cette conversation inclurait, par exemple, de l'inviter à exprimer ce qu'il expérimente à l'idée de libérer du temps pour la lecture. Sa mentore deviendrait alors un témoin privilégié pour observer ses yeux s'illuminer, ses épaules s'abaisser de quelques centimètres et lui offrir l'espace dans lequel partager la dimension tangible de cette visualisation.

Un ancrage ressenti physiquement et émotionnellement favorise le changement. En l'occurrence ici, les habitudes de priorisation de votre collègue pour concevoir un nouvel espace-temps dédié à la lecture. Ces réglages, même minimes, augmentent les probabilités de générer une énergie et une satisfaction insoupçonnées.

En résumé, l'action de **réunir la présence et l'expérientiel** dans nos conversations alimente la force motrice de nos relations d'accompagnement.

Mais qu'en est-il de l'art de la conversation mentionné en titre ?

La conversation et les arts : un duo étonnant

Évoquer l'art de la conversation ne représente-t-il pas une invitation à s'inspirer du domaine des arts ? Cet autre mode d'expression fantastique peut nous servir de métaphore pour pousser plus loin l'incarnation de relations d'accompagnement inoubliables.

À quand la dernière fois où une œuvre d'art, un tableau, une sculpture, un texte, une musique, une pièce de théâtre, un film nous ont-ils spontanément émus ?

Parfois sans savoir pourquoi, ces œuvres détiennent le pouvoir de nous toucher, de nous faire vivre des émotions – toutes sortes d'émotions. Elles nous font réfléchir, nous font réagir, nous rendent indifférents ou nous interpellent.

Si la conversation est effectivement pratiquée comme une forme d'art, elle détient alors ce même pouvoir. Tout comme dans les arts, intégrons-y de la lumière, de la perspective, de la texture, des improvisations, des couleurs, des dimensions, des rythmes et des espaces qui favoriseront des connexions aux autres et des émotions porteuses de sens.



Pour conclure

Comment cela peut-il prendre forme concrètement dans une relation de mentorat ou de coaching ?

Autant pour un contexte formel qu'informel, songeons par exemple :

- À aller chercher les « lumières » de l'autre sur une situation, sur notre approche;
- À cocréer un parcours selon un « rythme » adapté au contexte, plutôt que de le figer dans un processus;
- À intégrer de nouvelles « dimensions » aux questions que nous poserons dans la cadence de la conversation.

En gardant ces idées bien présentes, nous détenons le carburant nécessaire pour déployer encore plus de conversations mémorables.

Références

Blake, A. (2018). *Your Body is Your Brain: leverage your somatic intelligence to find purpose, build resilience, deepen relationships, and lead more powerfully*. Trokay Press

Chouinard, Y. et Doucet, C. (Janvier-Février 2018). Développer son intelligence Conversationnelle. *Revue Plan – Ordre des ingénieurs du Québec*. P.58-59

Gladwell, M. (2008). *Outliers : l'histoire du succès*, Little Publisher

Glaser, J. E. (2016). *Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results*. Bibliomotion

Goldsmith, M. (2007). *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful*. Hyperion

Parrish, S. (2023). *Clear Thinking: Turning Ordinary Moments into Extraordinary Results*. Penguin Random House – Viking

À propos de l'autrice

Passionnée par les talents et les neurosciences, **Carole Doucet** est coach de dirigeants et d'affaires depuis plus d'une décennie, à la suite d'une carrière en financement d'entreprises. Elle accompagne des dirigeants, des gestionnaires et des professionnels de hauts niveaux de performance à déployer leurs forces et leur leadership. Son approche leur permet de progresser plus rapidement, avec plus d'impact, d'assurance et de satisfaction.

Auteure de nombreux articles et d'un livre numérique inspiré des athlètes, Carole est coauteure (avec Martin Ducharme) du livre *Le 6^e talent – Rayonnez grâce au meilleur de vous-même et activez votre zone d'excellence* (6etalent.com). La 2^e édition bonifiée de ce livre suscite un grand enthousiasme depuis sa publication en octobre 2023.



Succès du programme l'Initiative mentorat inclusif

Le mentorat linguistique pour apprendre le français? Oui, ça existe!

Heather Ancliffe, responsable du programme l'Initiative mentorat inclusif de l'Association des Townshippers

L'Initiative mentorat inclusif (IMI), un programme immersif d'apprentissage de la langue française, existe depuis décembre 2018. Il est géré par l'Association des Townshippers, en Estrie, et subventionné par le Secrétariat aux relations avec les Québécois d'expression anglaise (SQREA).

Le mentorat immersif linguistique en langue française offre la possibilité à des individus de langue anglaise d'approfondir leurs compétences linguistiques par le biais de conversations basées sur les réalités de la vie quotidienne, l'immersion culturelle et l'accompagnement personnalisé. En axant le mentorat sur des applications pratiques et l'apprentissage expérientiel, les participants peuvent s'attendre à gagner en confiance dans leur maîtrise de la langue française tout en établissant des connexions significatives avec des locuteurs dont la langue maternelle est le français.



PLEINS FEUX SUR LA COMMUNAUTÉ

L'Association des Townshippers dans la région de l'Estrie, au Québec, est à l'avant-garde de l'engagement communautaire depuis 45 ans.

Les projets de l'organisme touchent le patrimoine et la culture, le développement communautaire, l'accès aux services de santé et sociaux, le soutien aux aînés et la rétention des jeunes. L'avis de l'organisation est régulièrement sollicité aux niveaux municipal, provincial et fédéral, ainsi que par d'autres intervenants sur une variété de questions touchant la communauté d'expression anglaise de la région et du reste du Québec.

L'Initiative de mentorat inclusif (IMI) facilite l'amélioration des compétences de communication en français pour une intégration confortable et réussie des personnes de la communauté minoritaire d'expression anglaise, auparavant connue sous le nom anglophones, dans le marché du travail en Estrie.

Ce mentorat immersif en langue française contribue à renforcer la confiance en soi, à accroître l'employabilité et, à terme, à pourvoir les postes vacants dans la région avec des personnes bilingues diverses, au service des deux communautés linguistiques. Des individus anglophones de la région de l'Estrie sont jumelés avec des professionnels francophones, en fonction principalement de leur domaine d'études ou travail, de leur lieu de résidence et de leur disponibilité.

Des rencontres fréquentes de mentorat

Pour offrir une expérience d'apprentissage immersive, les binômes sont encouragés à se rencontrer une fois par semaine, virtuellement ou en personne, pour converser en français sur un large éventail de sujets durant environ cinq mois. Diverses ressources d'apprentissage et d'activités de groupe



gratuites (comme le *speed dating* du réseautage rapide style *speed dating*!) sont également proposées pour faciliter une expérience d'apprentissage interactive. Cet environnement sans jugement offre aux mentoré-es la possibilité de pratiquer le français avec un natif francophone, qui travaille dans un domaine similaire. Les occasions de réseauter, de se faire de nouveaux amis et de rencontrer un collègue potentiel sont illimitées.

L'Association des Townshippers a conçu le mentorat linguistique inclusif comme une stratégie en vue de :

- Soutenir la vitalité de la communauté d'expression anglaise (CEA) des Cantons-de-l'Est historiques (Estrie) – une communauté qui fait face à des niveaux records de chômage et de pauvreté – et;
- Accroître la vitalité de l'ensemble des Cantons-de-l'Est en favorisant la rétention des travailleurs dans la région.

Si à ses débuts l'IMI ne recrutait que des personnes issues du secteur de la santé, elle compte désormais des participant-es provenant de sept domaines professionnels :

- Technologies de l'information;
- Santé et services sociaux;
- Éducation;

- Administration;
- Services professionnels, scientifiques et techniques;
- Nourriture et boissons;
- Communautaire.

Soulignons que selon un rapport rédigé par Holt & Kuzviwanza (2023) pour la Table ronde provinciale sur l'emploi (PERT), les programmes informels et bénévoles de formation en français offrent des possibilités d'engagement citoyen en mettant en valeur les 7 millions de francophones du Québec pour les inclure dans le projet conjoint visant à renforcer l'apprentissage de la langue française et rendre le Québec le meilleur endroit possible pour apprendre le français.

Sept cohortes depuis les débuts de l'IMI

- 1^{re} – décembre 2018 à mars 2019 (16 participants)
- 2^e – octobre 2019 à mai 2020 (24 participants)
- 3^e – octobre 2020 à mars 2021 (18 participants)
- 4^e – octobre 2021 à février 2022 (36 participants)
- 5^e – octobre 2022 à février 2023 (24 participants)
- 6^e – octobre 2023 à février 2024 (48 participants)
- 7^e – octobre 2024 à mars 2025 (en cours) (52 participants)



En plus des rencontres hebdomadaires qui sont suggérées, plusieurs ressources et activités d'apprentissage sont également fournies par la responsable du projet de l'IMI afin de faciliter cette expérience d'apprentissage immersive. Cela peut comprendre une séance d'orientation et d'information, des événements de réseautage, des lexiques, des dictionnaires, des cahiers d'exercices et des guides conçus pour les mentoré·es et les mentor·es.

Des mesures visant à prévenir l'épuisement des bénévoles et à promouvoir la sociabilité, la communauté, la durabilité et le plaisir font partie intégrante de la conception du projet. Ces mesures comprennent la remise de marques d'appréciation aux mentor·es (sacs-cadeaux de produits locaux respectueux de l'environnement et cartes-cadeaux) et la tenue d'activités axées sur le bien-être émotionnel, financier et social des participant·es.

Évaluation volontaire des progrès réalisés dans la maîtrise du français

Au début de chaque cohorte, en octobre, les mentoré·es ont la possibilité d'obtenir une évaluation de leur maîtrise de la langue française qui est réalisée par un professeur de français. Cette évaluation initiale a été mise en place dans le programme pour mesurer le niveau d'aisance en français oral et de compréhension du français par le ou la mentoré·e, afin de comparer ces premiers résultats avec ceux d'une autre évaluation réalisée à la fin de la cohorte, en février.

L'évaluation de compréhension linguistique est facultative, mais encouragée. Les compétences orales et de compréhension sont classées sur une échelle de quarante points, basée sur une série de questions auxquelles le participant ou la participante répond. À la fin, l'instructeur fournit à chaque mentoré·e son score et une liste de domaines spécifiques à améliorer. Ce service est un excellent moyen de voir les progrès réalisés par les participant·es au cours du mentorat et de contribuer à orienter les séances de mentorat dans l'avenir.

La responsable du programme a souhaité s'éloigner de la vision asymétrique traditionnelle du mentorat où le ou la mentor·e occupe une position de prépondérance hiérarchique dans la relation. L'IMI a plutôt voulu créer un espace sécuritaire pour construire des relations respectueuses et réciproques au sein desquelles les dyades partagent les responsabilités et leurs cultures de manière égalitaire.

« Mon objectif professionnel et personnel est d'apprendre le français et prospérer dans nos communautés. Je suis reconnaissant que votre projet (de l'organisation Townshippers) corresponde à mon objectif. »

– Mentoré IMI, cohorte 2023-2024

Une initiative mentorale susceptible de prendre de l'ampleur au Québec

L'IMI poursuit également un objectif plus large, soit celui de partager ce programme de mentorat linguistique, déjà éprouvé par l'Association des Townshippers, avec d'autres organismes et institutions œuvrant auprès des communautés d'expression anglaise en situation minoritaire dans des milieux francophones au Québec. Grâce à ce projet d'expansion géographique d'expertise, l'Association des Townshippers sera en mesure d'aider des organismes et institutions à développer leur propre programme de mentorat linguistique visant à intégrer la CEA du Québec au marché du travail. Cette approche permettra, entre autres, de s'attaquer à la montée du taux de chômage au sein de cette population et d'animer la sociabilisation et les communautés interlinguistiques.

« Merci pour ce projet formidable ! Le monde du travail peut être intimidant pour le nouveau travailleur immigrant. Il est encourageant de voir la disponibilité et les sacrifices des mentors. Nous les apprécions, ainsi que la responsable et l'équipe de projet. Je suis reconnaissant pour leurs efforts. »

– Mentoré IMI, cohorte 2023-2024

L'IMI répond à un besoin pressant d'élaborer des stratégies efficaces pour remédier à la précarité économique parmi les 1,2 million d'anglophones du Québec, qui représentent 14,9 % de sa population. Les données du recensement du Canada de 2021 et de la Table provinciale sur l'emploi (PERT, 2023), continuent de montrer que la communauté d'expression anglaise du Québec connaît des taux de pauvreté et de chômage plus élevés et gagne des revenus médians inférieurs à ceux de leurs homologues francophones.

Le taux de pauvreté provincial de la communauté d'expression anglaise est de 10 %, soit près de deux fois plus élevé que celui des francophones à 5,8 %. La communauté d'expression anglaise connaît un taux de chômage de 10,9 % contre 6,9 % pour les francophones. Il est alarmant de constater que cet écart a doublé depuis le recensement de 2016, en considérant tous les emplois vacants qui doivent être comblés dans la province.

Impact de la Loi 96 sur le marché du travail pour les anglophones

Le besoin de programmes comme l'IMI est de plus en plus urgent. En 2023, le Gouvernement du Québec a annoncé que 80 % des étudiants hors province fréquentant les universités anglaises du Québec devront obtenir leur diplôme avec une connaissance intermédiaire du français parlé. Même si ces étudiants auront accès à des cours à l'université, des initiatives telles que l'IMI peuvent contribuer à compléter leur formation linguistique au-delà de la salle de classe. En 2022, le Québec a mis à jour sa Charte de la langue française avec la Loi 96. Elle vise à « affirmer que la seule langue officielle du Québec est le français » en imposant de nouvelles exigences linguistiques en français aux services gouvernementaux, aux entreprises et au marché du travail.

La Charte exige désormais que les documents d'emploi, les offres d'emploi et les communications écrites officielles avec les employés se fassent en français, bien que les employeurs soient autorisés à communiquer avec un travailleur dans une autre langue si ce dernier le demande. Ensemble, les nouveaux amendements apportés à la Charte de la langue française visent à établir plus solidement le français comme langue de travail partout dans la province.

« Les recherches basées sur la théorie de l'autodétermination indiquent que les exigences imposées à une population détruisent la motivation intrinsèque, ainsi que tout sentiment de sens et de valeur associé au désir de s'intégrer dans une société plus large. Par conséquent, même si des cours gouvernementaux sont offerts à la communauté d'expression anglaise pour favoriser la maîtrise du français, la motivation des gens à les suivre est influencée par la perception qu'ils ne le feraient pas par choix. »

Source : Koestner, R. (2023) Research Portrait with Quebec English-Speaking Communities Research Network. QUESCREN

La Loi 96 affecte grandement la CEA du Québec et leurs perspectives d'emploi, d'autant plus que le manque de formation en langue française pour la main-d'œuvre présentait déjà un obstacle important pour la CEA à s'intégrer au marché du travail québécois même avant 2022. Dans ce paysage linguistique changeant, des initiatives comme l'IMI sont plus que jamais nécessaires (Nigam, 2024).



Les recherches de Popica et Gagné (2021) révèlent que les amitiés interlinguistiques et les échanges informels (plus précisément, avoir du *fun* ensemble !) entre les communautés d'expression anglaise et française ont considérablement réduit la résistance à l'apprentissage du français de la part de la CEA. Les programmes de mentorat informels tels que l'IMI, accompagnés d'activités sociales et la promesse de se faire de nouveaux amis, créent des contextes pour la formation de nouvelles associations émotionnelles positives favorisant l'apprentissage du français.

Conclusion

En réfléchissant aux succès de l'Initiative de mentorat inclusif, il est devenu clair qu'il existe effectivement un besoin et un désir au sein de la communauté d'expression anglaise pour un tel programme. L'intégration au marché du travail au Québec n'est pas un défi facile à relever, et ce l'est d'autant plus si la langue maternelle d'une personne n'est pas le français. À cet égard l'Initiative de mentorat linguistique s'est révélée être un outil très pertinent pour faciliter l'intégration des Québécois d'expression anglaise.

Cette approche innovante offre en effet un moyen dynamique et engageant pour améliorer les compétences linguistiques et la sensibilisation culturelle, contribuant ainsi à une meilleure intégration personnelle et professionnelle de la population visée.

À propos de l'autrice

Heather Ancliffe est la responsable de l'Initiative de mentorat inclusif chez Townshippers'. Elle possède plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans la gestion de projets, le marketing, les ventes B2B, les relations publiques, ainsi que les communications internes et externes. Toutefois, c'est dans le secteur à but non lucratif qu'elle met tout son cœur et qu'elle se sent le plus à l'aise et épanouie en accomplissant un travail qui rassemble les gens.



Sa passion pour l'égalité et les droits de la personne vient du fait qu'elle a grandi dans la ville culturellement diversifiée de Montréal.

Heather est un peu globe-trotteuse. Elle a vécu en Australie et en France, ce qui lui procure un certain recul dans sa vie professionnelle et personnelle.

Sa formation est en marketing d'entreprise et en relations publiques.

Pour plus d'information, on peut communiquer avec Heather Ancliffe à hancliffe@townshippers.org ou heatherancliffe@gmail.com.

Références

Assemblée nationale du Québec. « Loi 96 : Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français », 2022. https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/lois_et_reglements/LoisAnnuelles/en/2022/2022C14A.PDF

Table ronde provinciale sur l'emploi (PERT) (2023). *Québec and the Rest: A Survey of National and International Approaches to Adult Language Training*, <https://pertquebec.ca/reports/quebec-and-the-rest-a-survey-of-national-and-international-approaches-to-adult-language-training/>

Table ronde provinciale sur l'emploi (PERT), (2023), *A Snapshot of Poverty among Quebec's English-Speaking Communities*. <https://pertquebec.ca/reports/a-snapshot-of-poverty-among-quebecs-english-speaking-communities/>

Holt, C. & Kuzviwanza, S. (2023). Au Québec et ailleurs : un examen des approches nationales et internationales en matière de formation linguistique pour les adultes. Provincial Employment Roundtable (PERT) <https://pertquebec.ca/wp-content/uploads/2023/09/Au-Quebec-et-ailleurs-un-examen-des-approches-nationales-et-internationales-en-matiere-de-formation-linguistique-pour-les-adultes.pdf>

Nigam, S. (2024). *Townshippers' Association's Inclusive Mentorship Initiative (IMI) Report*, (independent researcher/consultant). <https://townshippers.org/presentations-briefs/>

Koestner, R. (2023). *Research Portrait with Quebec English-Speaking Communities Research Network*. QUESCREEN. <https://www.concordia.ca/artsci/scpa/quescreen/researchers/portraits/Richard-Koestner.html>

Popica, M. & Gagné, P. (2021). Je résiste, donc nous sommes : résistance à l'apprentissage du français langue seconde au Québec. *Travaux de didactique du français langue étrangère*. No 78, 2021. <https://revue-tdfle.fr/articles/revue-78/2560-je-resiste-donc-nous-sommes-resistance-a-l-apprentissage-du-francais-langue-seconde-au-quebec#5-discussion>

Regard sur la pratique du mentorat et ses fondements

La théorie toute relative du mentorat

Faudrait-il s'en préoccuper dans les programmes de mentorat ?

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

Le mentorat naturel existe depuis des millénaires sans qu'on se pose de questions concernant ses fondements théoriques. Or, depuis environ 40 ans, de nombreux chercheurs s'interrogent à ce sujet. La recherche sur le mentorat s'est considérablement développée à partir des années 1980, particulièrement inspirée par les efforts pionniers de l'Américaine Kathy Kram, pour définir un cadre théorique au mentorat et ses pratiques.

La relativité de la théorie du mentorat

Dans une entrevue accordée à Paris Match le 30 avril 2024, l'acteur Jean Reno racontait qu'il partageait la philosophie de son père, un Andalou, selon laquelle tout est relatif dans la vie, dans le sens qu'il n'y a pas de vérité absolue et que tout dépend du contexte, de l'environnement ou du point de vue. Eh bien ! C'est sensiblement le même cas par rapport aux fondements théoriques du mentorat et de leur application pratique. Ça dépend ! En effet, comme nous le verrons dans cet article, l'approche théorique pertinente dans les pratiques de mentorat est essentiellement relative au contexte dans lequel ce dernier est déployé. Mais qu'entend-on par *théorie* au juste ?



La théorie et son utilité

Généralement, on définit la théorie comme étant un ensemble organisé d'idées, de concepts, de principes et de règles, visant à décrire un ensemble de faits se rapportant à un domaine particulier.

C'est ainsi que la théorie permet de définir et d'établir des paramètres, des prédictions sur notre façon de penser, sur l'objet d'une profession, par exemple, et sur notre façon d'interpréter ce que

nous voyons. Toutefois, seule l'expérimentation peut démontrer sa validité – comme on continue de le faire, par exemple, avec la loi sur la relativité générale d'Einstein – d'où l'importance de la recherche et des évaluations empiriques. C'est ainsi que Socrate en était venu à la conclusion théorique à propos de ses disciples : « Je ne peux rien enseigner à personne. Je peux seulement les faire réfléchir. »

Pourquoi s'intéresser aux théories du mentorat

Depuis une quarantaine d'années, particulièrement dans les milieux académiques, on s'est attelé à développer des théories autour du mentorat. Et pourtant, le mentorat dit informel ou naturel n'a pas eu besoin de théories durant des millénaires et n'en aura vraisemblablement pas besoin dans le futur.

En fait, à partir du moment où les organisations ont commencé à s'intéresser au mentorat utilisé de manière formelle dans les milieux de travail, il était un peu prévisible qu'on se demande comment le mentorat fonctionnait et pourquoi. En effet, dans le but de justifier l'allocation de ressources à des programmes de mentorat, on a voulu naturellement savoir quelles étaient les conditions de succès de leur implantation.

« Je ne peux rien enseigner à personne. Je peux seulement les faire réfléchir. »

– Socrate

Cependant, les analyses réalisées ont eu largement tendance à explorer essentiellement la « mécanique » des programmes de mentorat formel (Gibb, 1999). Les études théoriques substantielles ont été soit absentes, implicites, limitées ou sous-développées dans le cadre de ces évaluations de performance du mentorat dans les organisations. Ce qui a justement incité des chercheurs universitaires à se pencher sur le sujet et à tenter de combler l'écart entre des concepts théoriques souvent vagues et la pratique et à développer simultanément une théorie utile du mentorat (Ekpe, U. J., 2024; Bozeman & Feeney, 2007; National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2019). Mais, d'où provient cet intérêt contemporain pour le mentorat formel ?

Une société d'accompagnement

S'il y a un plus grand intérêt pour les modes d'accompagnement comme le mentorat et le coaching aujourd'hui, ce n'est pas le retour d'un phénomène qui avait disparu, écrit Maela Paul dans son récent ouvrage *Une société d'accompagnement. Guides, mentors, conseillers, coaches : comment en est-on arrivé là ?* C'est de fait un changement quantitatif et qualitatif dans un continuum qui n'avait jamais été interrompu depuis la nuit des temps.

Maela Paul explique le recours intensif à la pratique d'accompagnement par le grand mouvement de sécularisation de la société occidentale et son ouverture à la pluralité et l'exploration d'une diversité de formes de croyances.

Ce phénomène s'est particulièrement accentué depuis les années 1990, quand on a entrepris un recours massif à l'accompagnement et où on a reconfiguré de multiples façons une modalité ancestrale et une somme importante d'héritages et de legs, en une pratique contemporaine (Paul, 2021 p. 216) dont on tente maintenant de mieux comprendre ses applications très variées.

Aujourd'hui, nous vivons dans une société « sous le signe de l'Autre », écrit-elle, où il faut inventer une culture qui accueille la personne là où elle est, et la solliciter là où elle peut advenir : « La pratique d'accompagnement ne consiste donc ni à formater ou conformer un individu, ni à régulariser ou régler une situation », ajoute-t-elle. Selon Paul, on ne peut plus ignorer le contexte dans lequel la personne se trouve, ni les contraintes que lui impose sa situation alors qu'on veut préparer l'individu à l'autonomie, à la prise de conscience et à la confiance en soi. Autrement dit, on ne peut pas faire du mentorat générique. Le mentorat doit être plutôt spécifique et adapté aux contextes dans lesquels il est implanté.

Les nombreuses sphères d'usage du mentorat

Répertorier toutes les sphères de l'activité humaine où le mentorat est en usage est un défi, car chaque jour ou presque, nous pouvons trouver sur Google Scholar un article qui rapporte une initiative auprès d'une nouvelle clientèle, avec des objectifs particuliers et une approche sur mesure.



Nous ne tenterons même pas d'en dresser une liste ici. Pour donner une idée de cette tâche complexe, mentionnons seulement l'exemple d'un programme d'initiation à la recherche biomédicale de l'agence américaine National Institutes of Health pour les étudiants au niveau du baccalauréat issus de groupes sous-représentés. Dans ce programme, chaque étudiant a accès non pas à un, mais à trois mentors. Un mentor pour la recherche. Un autre pour la carrière. Et un troisième qui est un pair (Poon, 2022).

La longue histoire universelle du mentorat

Si le mentorat contemporain en Occident trouve ses racines profondes il y a 2 500 ans, dans le long poème épique *L'Odyssée* attribué à l'aède Homère, on trouve aussi des traces de mentorat dans de multiples civilisations anciennes, aussi bien en Chine, en Inde qu'en Égypte et en Mésopotamie, aussi loin qu'il y a 5 000 ans (Dukakis et al., 2022).

Sans y voir une trace théorique, c'est dans *L'Odyssée* qu'on peut déjà identifier les principaux rôles du mentor, encore reconnus de nos jours, que joue la déesse Athéna auprès de Télémaque, le fils d'Ulysse, en prenant la forme de Mentor, l'ami d'enfance d'Ulysse et celle de Mentès, un vieil ami de la famille. À travers les vertus de sagesse et de justice, la déesse incarne alors le bon avis, la prudence et l'esprit pratique. S'y ajoute six autres fonctions : enseignante, facilitatrice, modèle à suivre, guide, conseillère et protectrice en soutien, des notions qu'on trouve encore aujourd'hui dans le dispositif formel du mentorat où le ou la mentor·e accompagne tout en agissant comme guide.

Plus près de notre ère, le précepteur du petit-fils de Louis XIV, l'évêque Fénelon, dans les années 1690, s'est inspiré de cette littérature antique pour rédiger

Les aventures de Télémaque qui était en quelque sorte un manuel pour enseigner comment devenir roi en dix leçons, et dans lequel on retrouve le modèle mentorat, mais sans que ce soit un modèle théorique. Plus près de l'approche théorique, Louis Antoine Caraccioli publiait en 1756 l'ouvrage *Le véritable mentor, ou, L'éducation de la noblesse* qui était en fait un manuel théorique d'éducation à l'intention des mentors qui préparaient les membres de l'élite d'alors.

Le développement graduel des théories du mentorat

C'est en 1983 que la chercheuse américaine Kathy E. Kram proposait une des premières théories à propos du mentorat formel, à l'effet que les relations mentorales évoluent généralement selon quatre phases distinctes (Kram, 1983).

Quelque temps plus tard, en 1985, elle a développé le concept théorique du mentorat sans doute parmi les plus connus et encore largement diffusé de nos jours à propos des fonctions exercées par la personne qui agit comme mentor (Kram, 1985) :

1. Les fonctions du ou de la mentor·e liées au **développement de la carrière** de la personne mentorée pour faciliter son avancement dans sa carrière.
2. Les fonctions de **nature psychosociale** qui correspondent aux aspects de la relation renforçant l'identité, le sentiment de compétence et l'efficacité de la personne mentorée.

Poussant plus loin leur recherche sur la théorie du mentorat, Kathy Kram et sa collègue Monica Higgins ont publié, en 2001, un article percutant (consolidé en 2009 dans *MIT Sloan Management Review*) qui élargissait la vision théorique du mentorat – qui était alors toujours basée essentiellement sur le concept traditionnel d'une relation dyadique – à un concept de réseau développemental de mentorat (Higgins & Kram, 2001). En s'inspirant de la théorie des réseaux sociaux, elles ont alors introduit la théorie des réseaux de développement individuel dans le mentorat de carrière. Comparé à la relation traditionnelle de mentorat à deux partenaires, la vision perspective du réseau développemental peut comprendre de multiples relations dyadiques en même temps. La philosophie derrière le concept du réseau de développement est simple. En effet, il est peu probable qu'un seul mentor puisse donner à une personne mentorée tout ce qu'elle désire ou ce dont elle a besoin pour réaliser son plein potentiel.





En 2011, Kram et ses collègues Chandler et Yip sont allés encore plus loin en adoptant une perspective théorique du mentorat qui s'inscrit dans un **système écologique** qui propose de ne pas considérer le mentorat comme une simple interaction entre des individus, mais de voir comment tous les systèmes qui composent leur environnement interagissent et de tenter de comprendre ce qui se produit à leur intersection, soit à la jonction du système de fonctionnement de l'individu (*système ontogénique*), celui du contexte social immédiat (*microsystème*) et plus largement, celui des influences sociales (*macrosystème*) (Chandler et al., 2011).

À la recherche d'un fondement théorique commun

Si Kram et Higgins ont eu une influence importante dans la recherche pour formuler des théories sur le mentorat, elles n'ont pas été les seules. En 2007, elles ont d'ailleurs publié *Handbook of Mentoring at Work : Research, Theory and Practice* qui présentait un recueil impressionnant de textes de différents auteurs et autrices, des expertes provenant de différentes disciplines qui appliquaient la perspective théorique spécifique de leur champ de spécialité au mentorat. Mais, aucun concept théorique commun ou unique du mentorat n'émergera de cet ensemble de textes.

Il y a eu d'autres tentatives à cet égard. Par exemple, plus récemment, en 2020, Wiley Blackwell a publié *The Wiley International Handbook of Mentoring* qui a repris essentiellement le même exercice que Ragins et Kram avaient fait, avec une brochette d'auteurs internationaux qui apportent aussi leur perspective théorique respective à la pratique du mentorat dans différents domaines, mais, une fois de plus, sans arriver à dégager une perspective commune sur une théorie du mentorat. Ce sont les chercheurs Dominguez et Kochan (2020), dans leur article du manuel Wiley, qui nous éclairent vraiment sur ce

constat et nous indiquent la voie à suivre par rapport à la construction d'un cadre d'analyse réaliste de la théorie du mentorat :

Le mentorat est un concept et, à ce titre, il a tendance à changer et développer de nouvelles approches qui conviennent aux générations et aux populations qui en ont besoin afin de grandir et se développer comme ils n'auraient pu le faire auparavant. Ainsi, une définition unique du mentorat ne pourra jamais s'appliquer à chaque personne, dyade, groupe ou organisation. Il ne s'agit pas d'une problématique insurmontable pour le progrès de ce champ de recherche fort pertinent. Ce qui compte n'est pas d'avoir une définition universelle du mentorat, mais de savoir ce que les fondements du mentorat sont et ne sont pas; que nous comprenons que le mentorat est une relation développementale et que nous sachions ce qu'elle comporte (c'est-à-dire personnelle, aidante, interactive et avec des attentes de résultats) (Dominguez & Kochan, 2020, traduction libre).

À la lumière de ce constat, il ne semble donc pas approprié, ou faisable, d'utiliser un modèle théorique qui peut s'appliquer à tous les contextes. Il est plus réaliste et pratique de s'inspirer des différentes **théories associables** au mentorat et d'utiliser les facteurs contextuels liés aux programmes de mentorat formel comme modérateurs des relations mentoriales (Hager et al, 2023).

D'autant plus, qu'avec le nombre croissant d'approches au mentorat, il devient de plus en plus complexe de définir le mentorat de manière universelle. À cet égard, des chercheurs (Mullen et al., 2021) ont identifié au moins neuf options de mentorat observables dans la réalité, dont le mentorat inversé, le mentorat de groupe, le mentorat entre pairs et le e-mentorat.

Les nombreuses influences théoriques sur le mentorat

Il s'avère donc que dans un grand nombre d'articles et d'ouvrages sur le mentorat, on mentionne différentes bases théoriques adjacentes ou associables au mentorat sur lesquelles des programmes de mentorat ont été implantés et analysés (Deshpande & Sindhu, 2024). Nous pouvons constater que de nombreuses théories sont appliquées en mentorat en fonction des contextes spécifiques et des objectifs particuliers poursuivis. Aucune théorie singulière ne permet de répondre à la complexité du mentorat.

Dans le Tableau 1 ci-dessous, nous avons regroupé sous trois grandes catégories – pour fins de simplification – les principales théories qu'on peut recenser dans les recherches sur le mentorat, avec les noms auxquels ces théories sont le plus souvent associées. Certaines théories sont très proches l'une de l'autre alors que quelques-unes pourraient appartenir à l'une ou l'autre des catégories.

Tableau 1 – Théories adjacentes appliquées au mentorat

CATÉGORIES	TYPES DE THÉORIES
Théories du développement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Psychologie humaniste (Maslow, May, Rogers) ■ Théories du concept de soi (Rogers) ■ Théorie des saisons, ou phases, de la vie (Levinson) ■ Théorie de la zone proximale du développement (Vygotski) ■ Psychologie positive (Seligman) ■ Théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan) ■ Théories des stades de développement (Kegan) ■ Théories du changement (Weiss, Lewin, Freire) ■ Modèle OCEAN des cinq grands facteurs de personnalité (Big Five) (Costa et McCrae) ■ Théorie des ressources cognitives (Fielder et Garcia) ■ Théorie de l'attachement (Bowlby)
Théories de l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> ■ Théories ou principes d'apprentissage des adultes (Knowles) ■ Théorie du constructivisme (Piaget, Luckmann) ■ Théories de la communication interpersonnelle (Watzlawick et l'École de Palo Alto) ■ Concept d'intelligence émotionnelle (Goleman) ■ Approche cognitivo-comportementale (Beck, Ellis) ■ Théorie de la hiérarchie des besoins (Maslow) ■ Théorie de la fixation des objectifs (Locke & Latham) ■ Toutes les théories sur les comportements comme la formation des habitudes (James, Skinner) et la résolution de problèmes (Altshuller) ■ Théorie de l'apprentissage dans l'action (action learning) (Revans)
Théories sociales et économiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Théorie de l'échange social (Levi-Strauss) ■ Théorie sociale cognitive ou théorie de l'apprentissage social (Bandura) ■ Théorie des perspectives contextuelles (Vygotsky & Bronfenbrenner) ■ Théorie des systèmes écologiques (Bronfenbrenner) ■ Théorie de la communication interculturelle (Hall, Gudykunst) ■ Théorie socioculturelle (Vygotsky) ■ Théorie du leadership situationnel (Hersey et Blanchard) ■ Théorie de l'identité sociale (Taifel) ■ Théorie des attentes (Vroom) ■ Théorie de la dynamique de groupe (Lewin) ■ Théories du changement (Weiss, Lewin, Freire) ■ La théorie des petits groupes (Anzieu, St-Arnaud)

Pourquoi il est important de connaître les bases théoriques du mentorat

Comme nous l'avons déjà fait entrevoir dans nos propos précédents, de nombreux chercheurs en arrivent à la conclusion qu'ils ont de la difficulté à définir exactement ce qu'est le mentorat observé et analysé dans différents contextes. En effet, chaque relation mentorale est vécue différemment par une majorité de mentor·es et mentoré·es, en fonction du vécu de leurs interactions, de leurs connaissances et croyances à propos du mentorat et de leur univers personnel, mais surtout du contexte dans lequel le mentorat se produit, dont les caractéristiques de la personne mentorée et la structure et les attentes du programme (Loosved, 2023).

Malgré ce défi, une compréhension des fondements théoriques du mentorat et de ses applications est importante, car elle aide à définir le mentorat en tant qu'approche et le distingue d'autres mécanismes d'accompagnement qui peuvent sembler remplir des fonctions semblables. La réflexion systématique nous permet de définir et d'établir des paramètres qui nous aident à interpréter ce que nous observons dans la réalité, particulièrement dans les projets de recherche ou d'évaluation des programmes de mentorat. Au bout du compte, nous voulons effectivement savoir jusqu'à quel point les pratiques de mentorat sont alignées avec des fondements théoriques valides ou comment des théories existantes peuvent être appliquées en mentorat.

Le mentorat : générique vs spécifique

Il y a cette idée qui continue d'être propagée que le mentorat est générique, et donc qu'il existe une « recette » pour faire du mentorat. Dans une certaine mesure, cette conception est vraie, car tous les mentor·es doivent développer des qualités d'écoute, de questionnement, de bienveillance et toutes les autres fonctions qui leur sont généralement attribuées. Mais, la manière dont ces fonctions sont exercées prend une direction spécifique en fonction des contextes particuliers dans lesquels ils vont remplir leur rôle de mentor·e. Il ne suffit pas d'avoir de l'expérience et une passion pour le partage pour faire du mentorat.

Il existe donc des relations mentorales de formes différentes. De même qu'il existe différentes formes d'amitié, ainsi y a-t-il différentes formes de relations mentorales. Le langage courant montre



que la relation mentorale n'est pas univoque en ayant recours à plusieurs vocables : guide, conseiller, maître, parrain ou marraine, tuteur, entraîneur, précepteur, etc. Par conséquent, la relation mentorale recouvre des relations d'intensité et de durée différentes, dont la multiplicité du lien varie. (Houde, 2008)

Du mentorat spécifique pour des contextes spécifiques

Les relations humaines sont complexes et les éléments qui constituent les entretiens mentoraux varient grandement d'une personne à l'autre. Par exemple, dans le mentorat jeunesse, le développement psychologique de l'enfant et de l'adolescent est intimement corrélé avec des évolutions physiologiques et maturationnelles. Chez l'adulte, la dimension biologique est essentiellement absente, sauf quand le mentorat concerne par exemple des personnes handicapées ou des professionnels et des aidants qui accompagnent les personnes en fin de vie.

Il a aussi été démontré que le mentorat de préparation des enseignants au primaire (Hudson, 2004; Hofstetter et al. 2023) doit être très spécifique et grandement facilité par l'utilisation de la théorie constructiviste. Mentorer une personne qui se prépare à enseigner les sciences peut être différent que de le faire avec un individu qui enseignera les langues, par exemple. Évidemment, le mentorat exercé de manière spécifique a un impact considérable sur le mode de recrutement des mentor·es ainsi que sur leur préparation.

Un autre exemple de la spécificité propre à divers programmes nous est donné par des chercheurs (Xu, Pingqing & al., 2021) qui ont tenté de déterminer comment le mentorat rend les mentor·es plus

créatif·ves dans leur organisation en se basant sur la théorie des ressources et la théorie des relations interculturelles. Et en retour, ils ont découvert, que les mentor·es deviennent aussi simultanément plus créatif·ves dans leurs relations mentoriales.

Si nous voulons favoriser l'inclusion, le leadership, le transfert de connaissances et les progressions de carrière, il faut déterminer dès le départ quelle approche sera la plus favorable pour l'épanouissement du mentorat (Saha, 2019). Par exemple, pour favoriser l'inclusion des personnes immigrantes, sans doute qu'une préparation des mentor·es et des mentoré·es à la communication interculturelle et l'identité sociale sera importante, alors qu'un programme dédié au transfert des connaissances se basera sur la théorie de l'apprentissage des adultes.

Des bases théoriques adaptées pour rendre les programmes de mentorat efficaces

Nous savons que les programmes de mentorat formel font partie des pratiques les plus populaires et les plus utilisées en Amérique du Nord afin de prévenir le décrochage scolaire (Berger, 2019). Or, les recherches démontrent que ces programmes sont parfois associés à des effets faibles, modérés et même négatifs chez les participants. C'est ce que certains chercheurs appellent **le paradoxe du mentorat** pour caractériser l'impression du grand écart non justifié entre le potentiel et la réalité du mentorat. (Amado, 2021). Quand on pousse plus loin les méta-analyses, on réalise alors que beaucoup de programmes de mentorat formel conçus et implantés le sont d'une manière trop simpliste pour avoir une chance d'être efficaces.

Afin d'améliorer leur efficacité, certains éléments théoriques doivent être intégrés dans les prémisses des programmes (Westbroek et al. 2014), notamment les caractéristiques des mentor·es, le lien de confiance entre le ou la mentor·e et le ou la mentoré·e ainsi que la structure et le soutien de la coordination du programme.

Sans encadrer un programme de mentorat formel dans un concept théorique minimal – à savoir quelle est la meilleure approche théorique dans le contexte (Kovala, 2014) dans lequel le programme s'inscrit – il sera alors très difficile de développer une méthodologie pour mesurer les retombées du mentorat chez les mentor·es, les mentoré·es et l'organisation. Dans les programmes de mentorat



formel, avoir des notions théoriques à propos du mentorat peut aider les principaux acteurs comme les mentor·es et les coordonnateurs et coordonnatrices à prendre en considération l'écosystème global de l'organisation.

Par exemple, dans les sondages et les analyses de l'efficacité des programmes de mentorat, on s'intéresse majoritairement au succès de la relation dyadique en fonction de la relation entre mentor·e et mentoré·e, et on oublie souvent dans les programmes de mentorat le rôle important que peut aussi jouer la personne responsable du jumelage et/ou de la gestion du programme. C'est pourquoi, insatisfaits des résultats démontrés par des programmes de mentorat qui mesurent simplement le taux de satisfaction des mentor·es et mentoré·es, des chercheurs en TI ont employé la théorie du contexte unique, qui incorpore des théories d'autres champs comme les ressources humaines (Joers and al., 2024) afin de prendre en considération non seulement les partenaires de la relation mentorale, mais aussi le ou la partenaire de coordination du programme et les autres acteurs agissant dans l'environnement de la relation mentorale.

Conclusion : la quête impossible d'une théorie unique du mentorat

Il y a eu un certain nombre de tentatives au cours des années afin de développer une théorie spécifique du mentorat, mais la tâche s'est avérée impossible. Une seule théorie ne peut tout expliquer ce qui se passe en mentorat. Mais une perspective instruite par des théories adjacentes peut donner au mentorat formel les bases nécessaires pour assurer son fonctionnement efficace tout en fournissant des piliers réalistes pour en faire l'évaluation.

Souvent, les discussions concernant le cadre théorique du mentorat et de son impact sur les programmes de mentorat peuvent sembler abstraites pour les praticiens. Mais, afin de mieux comprendre ce qu'on veut accomplir, il est bon de développer un programme de mentorat en s'inspirant d'une ou deux approches théoriques associées au mentorat.

Il est important, en conclusion, de reconnaître que les riches fondements théoriques du mentorat sont issus de plusieurs disciplines en lien avec l'existence de différentes approches mentoriales. Il faut éviter de penser par défaut d'appliquer le mentorat sans considérer le contexte et les situations où il sera implanté. Il peut y avoir plusieurs types de relations mentoriales et de programmes de mentorat, selon ce que nous souhaitons que ce dernier accomplisse et comment. Divers types d'initiatives mentoriales pour atteindre différents résultats feront appel à différentes théories applicables au mentorat. En mentorat, tout est donc relatif.

Références

- Amado, S. (2021). Profiles in Mentoring: A Conversation with Dr. Heidrun Stoeger on Online Mentoring for Girls in STEM, the 'Mentoring Paradox' and the need for Ongoing Program Evaluations. August 10, 2021. <https://www.evidencebasedmentoring.org/profiles-in-mentoring-a-conversation-with-dr-heidrun-stoeger-on-online-mentoring-for-girls-in-stem-the-mentoring-paradox-and-the-need-for-ongoing-program-evaluations/>
- Berger, R. (2019). Dropouts Thoughts on Whether Having a Mentor Would Have Helped Them Remain in School. *Open Access Library Journal*, Vol.6 No.9.
- Bozeman, B. & Feeney, M. K. (2007). Toward a Useful Theory of Mentoring A Conceptual Analysis and Critique. *Administration & Society*, Volume 39 Number 6, October 2007 719-739.
- Chandler, D. E., Kram, K. E. & Yip, J. (2011). An Ecological Systems Perspective on Mentoring at Work: A Review and Future Prospects. *The Academy of Management Annals*, 5:1, 519-570.
- Deshpande, A. & Sindhu, S. (2024). Theoretical Foundations of Coaching and Mentoring – Unit 2 in *Coaching and Mentoring*, Parab Publications. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10838393>
- Dominguez, N., & Kochan, F. (2020). Defining Mentoring: An Elusive Search for Meaning and a Path for the Future. In B. J. Irby et al. (Eds.), *The Wiley International Handbook of Mentoring: Paradigms, Practices, Programs, and Possibilities* (pp. 1-18). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119142973.ch1>
- Dukakis, N., Valkanos, E., & Papavassiliou, J. (2022). Reconstructing the Homeric Model of Mentoring: A Review of Mentoring Relationships in Prehistoric and Ancient World History of Human Development. *Journal of Human Resource Management*, 10(2):56-65.
- Ekpe, U. J. (2024). Enhancing Career Development and Bridging the Gap between Theory and Practice through Corporate Mentorship Programs. *Research Invention Journal of Research in Education*, 3(1):1-9, 2024.
- Gibb, S. (1999). The Usefulness of Theory: A Case Study in Evaluating Formal Mentoring Schemes. *Human Relations*, 52; 1055.
- Hager, M. J., Hales, K. & Domínguez, N. (2023). Chapter 2 – Recognizing Mentoring Program Identity and Applying Theoretical Frameworks for Design, Support, and Research dans *Making Connections*. 23 <https://digitalcommons.usu.edu/makingconnections/4>
- Higgins, M. C. & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 264-288.
- Hofstetter, R. & Schneuwly, B. (2023). Préface à Des médiations au cœur de la transmission du métier enseignant. In: *Des médiations au cœur de la transmission du métier enseignant*, Peter Lang, 2023. p. 23-29, Collection Exploration.
- Houde, R. (2008). Le mentorat aujourd'hui : des racines et des ailes! *Revue Lumen Vitae*, LXIII, 129-146. <https://www.cairn.info/revue--2008-2-page-129.htm>. p.129-146.
- Hudson, P. (2004). Specific mentoring: a theory and model for developing primary science teaching practices. *European Journal of Teacher Education*, Vol. 27, No. 2, June 2004.
- Joers, R., Kusanke, K., Kendziorra, J., Winkler, T. J., From Dyadic to Triadic Mentoring Relationships: A Holistic View of Expectations and Goals to Enhance the Effectiveness of Formal Mentoring Programs in IT (2024). ECIS 2024 Proceedings. 12. https://aisel.aisnet.org/ecis2024/track17_greenis/track17_greenis/12
- Kamarudin, M., Kamarudin, A. Y., Darmi, R., & Saad, N. S. M. (2020). A Review of Coaching and Mentoring Theories and Models. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(2), 289-298.

Kalbfleisch, P.J. (2002) Communicating in Mentoring Relationships: A Theory for Enactment. *Communication Theory*, Volume 12, Issue 1, 1 February 2002, Pages 63–6. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00259.x>

Kotãne, I., Mietule, I., Murinska, S., Zvaigzne, A. (2020). Theoretical perspective on mentoring and communication in *Communications skills for mentors and mentees in entrepreneurship: theory and practice*. Bialystok University of Technology, Poland.

Kovala, U. (2014). Theories of Context, Theorizing Context. *Journal of Literary Theory*, 8. 158–177. [10.1515/jlt-2014-0007](https://doi.org/10.1515/jlt-2014-0007).

Kram K. E. (1983). Phases of the mentor relationship, *Academy of Management Journal*, 26, 4, 608–625.

Kram, K. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organisational Life. *Administrative Science Quarterly*, 30. [10.2307/2,392,687](https://doi.org/10.2307/2,392,687).

Kram, K. E. & Higgins, M. C. (2009). A New Mindset on Mentoring: Creating Developmental Networks at Work. *MIT Sloan Management Review*, April 15, 2009.

Loosveld, L. M. (2023). *Finding the merit of mentoring: Mentors' personal knowledge and beliefs about mentoring in health professions education*. Maastricht University. 151 p.

Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: A literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19–35. <https://doi.org/10.1111/nyas.14176>

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2019). *The Science of Mentoring Relationships: What Is Mentorship?* Chapter 2 in *The Science of Effective Mentorship in STEMM*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/25568>

Paul, M. (2021). *Une société d'accompagnement. Guides, mentors, conseillers, coaches : comment en est-on arrivé là?* Dijon, France : Éditions Raison et Passions.

Poon, C. (2022) Profiles in Mentoring: A conversation with mentoring expert Thomas Keller. Téléchargé de <https://www.evidencebasedmentoring.org/a-conversation-with-thomas-keller-how-programs-can-maintain-long-term-mentoring-relationships-and-next-steps-in-the-field/>

Saha, M. (2019). Contextual Mentoring: Theory and Practice Alignment. *Revue Canadienne des jeunes chercheuses et chercheurs en éducation*, 10(2).

Westbroek H, de Vries B, Kaal A, McDonnell M. (2024). Bridging Theory and Practice: Using Goal Systems to Spark Professional Dialogue and Develop Personal

Theories. *Education Sciences*, 14(5):458. <https://doi.org/10.3390/educsci14050458>

Xu, S., Liu P, Yang, Z., Cui, Z., Yang, F. (2021). How Does Mentoring Affect the Creative Performance of Mentors: The Role of Personal Learning and Career Stage. *Frontiers in Psychology*, 2021 Oct 14;12:741139. doi: [10.3389/fpsyg.2021.741139](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.741139).

Zachary, L. J. (2000). *The mentor's guide: facilitating effective learning relationship*. San-Francisco, CA: Jossey Bass.

À propos de l'auteur

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



Photo : Stefan Morisset

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

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

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

Rencontres avec des experts de quatre pays

Exploration européenne du mentorat

Jennifer Petrela, experte en mentorat pour l'Accélérateur mentorat de Mentorat Québec

On dit que le mentorat ne connaît pas de frontières. Mais est-ce que tous les pays pratiquent le mentorat de la même façon ? Pour en savoir plus, nous avons interrogé¹ des experts et expertes de quatre pays européens : l'Espagne, la France, le Royaume-Uni et la Suisse. Cet article rend compte de ce que nous avons appris.

Le mentorat d'un continent à l'autre

Au Québec, le mentorat est de plus en plus répandu. Les gouvernements fédéral et provincial financent des programmes de mentorat pour les entrepreneurs depuis des décennies, et de plus en plus de lieux de travail dans tous les secteurs et industries possèdent des programmes de mentorat à l'interne. Plusieurs ordres professionnels (génie, architecture, pharmacie et autres) proposent aussi des services de mentorat à leurs membres, tout comme les organismes communautaires pour les jeunes, les personnes immigrantes, les femmes ou d'autres groupes.

Comment la situation au Québec se compare-t-elle à celle de l'Europe ? Dans quels secteurs le mentorat est-il le plus répandu ? Comment les pays abordent-ils les questions des normes, des organisations-cadres et du mentorat inclusif ? Pour cet article, nous avons interrogé des expertes et experts de quatre pays européens – l'Espagne, la France, le Royaume-Uni et la Suisse – afin d'explorer comment fonctionne le mentorat dans chacun d'eux.

Le mentorat en Europe de l'Ouest

Nous avons d'abord voulu savoir quelle importance on accordait au mentorat dans chaque pays ainsi que les secteurs où on le retrouvait.



¹ Les entrevues sont disponibles dans leur intégralité sur la chaîne YouTube et les balados de Mentorat Québec.



Christopher McLaverty

est un coach exécutif, un consultant en gestion et un éducateur qui a conçu et dirigé des programmes de mentorat pour des sociétés d'énergie, des banques et des

cabinets de services professionnels. Ses recherches sur la façon dont les cadres supérieurs abordent les problèmes d'ordre éthique ont été publiées dans *Harvard Business Review*. Il est titulaire d'une maîtrise en coaching, conseil et changement de l'INSEAD, ainsi que d'un doctorat en éducation de l'Université de Pennsylvanie.

Le mentorat est courant au Royaume-Uni

« Au **Royaume-Uni**, le mentorat est une forme courante de développement personnel », explique **Christopher McLaverty**, directeur de la pratique du mentorat pour le European Mentoring and Coaching Council (EMCC) Royaume-Uni.

« Les formes officielles et officieuses du mentorat sont assez communes, poursuit-il. Dans l'enseignement secondaire, par exemple, de nombreux enseignants et enseignantes en début de carrière s'attendent à bénéficier de mentorat pendant leurs deux premières années de carrière, tandis que les universités jumellent régulièrement les étudiantes et étudiants avec des personnes mentores issues du corps professoral.

« Dans certains milieux de travail, comme le génie, la fonction publique ou le secteur manufacturier, le mentorat est considéré comme un moyen important pour développer et retenir les talents », affirme-t-il.

Dans le secteur social, les organismes communautaires britanniques sont des champions du mentorat auprès de diverses populations ou pour certains enjeux sociaux. Mais le champ demeure très fragmenté.

« Finalement, dit-il, le mentorat au Royaume-Uni ne suit pas des normes de qualité communes et les programmes sont rarement coordonnés entre les établissements et les industries. »

Le mentorat se répand partout en France

Selon **Yahir Mimoun**, responsable de la Commission mentorat du European Mentoring and Coaching Council (EMCC) **France**, avant 2020, le mentorat en France relevait principalement de deux types d'organisations : quelques grandes entreprises qui géraient des programmes traditionnels de mentorat entre personnes expérimentées et débutantes, et des organisations communautaires qui travaillaient par exemple, auprès des jeunes et en faveur de l'égalité hommes-femmes.

« En 2020, toutefois, dit-il, la donne a radicalement changé quand le gouvernement français a injecté 30 millions d'euros dans un nouveau programme conçu pour quadrupler le nombre de personnes mentores bénévoles auprès des jeunes. Le programme *Un jeune, un mentor* a joué un rôle énorme dans la sensibilisation du public au mentorat », affirme-t-il.

« Les possibilités de mentorat étaient même annoncées dans le métro. La notion de mentorat a rapidement évolué dans la population. D'importants investissements publics dans des organisations non gouvernementales à travers le pays ont permis de faire essaimer des initiatives moins officielles, comme celles qui impliquent d'anciens élèves. À lui seul, ce programme a permis de créer plus de 160 000 dyades de mentorat en quelques années. Quatre ans plus tard, la sensibilisation continue de croître et le mentorat est de plus en plus compris comme un processus structuré qui nécessite une formation et qui tire avantage des communautés de pratique », conclut-il.



Après une formation en ingénierie et en finance, **Yahir Mimoun** a travaillé au sein du ministère de l'Environnement de la France, puis dans des grands groupes industriels et

financiers. Il a ensuite reçu une formation en mentorat pour les cadres. En tant que mentor, il a accompagné des entrepreneurs, notamment en situation de handicap ou issus des quartiers dits « prioritaires ».

Du mentorat sociocommunitaire en Espagne

« L'Espagne n'a pas une longue histoire de mentorat », explique **Isabel Gutiérrez Pedemonte**, responsable de la qualité et de la recherche à la Coordinadora de Mentoría Social à Barcelone, l'organisation qui chapeaute les programmes de mentorat social en **Espagne**. « Le plus ancien projet de mentorat que nous connaissons remonte à 25 ans. Mais le mentorat a rapidement pris de l'ampleur en Espagne, surtout après la pandémie de COVID-19, alors que le besoin de créer des liens sociaux est devenu plus urgent. Pourtant, ajoute-t-elle, le public peine encore à définir le terme mentor. Les principaux champions des programmes de mentorat en Espagne ne sont ni l'État ni les entreprises (où le mentorat reste très officieux), mais des programmes communautaires qui ciblent les jeunes et les enjeux sociaux, comme la marginalisation économique et l'exclusion sociale des personnes immigrantes. »



Anthropologue sociale, **Isabel Gutiérrez Pedemonte** est titulaire d'une maîtrise en migration et intervention sociale. Elle possède de l'expérience en action communautaire et

en sensibilisation interculturelle. Elle est convaincue de la capacité du mentorat pour provoquer le dialogue, favoriser l'inclusion et transformer les relations humaines.

En Suisse, le mentorat se développe graduellement

Le mentorat est encore plus récent en **Suisse**. « C'est quelque chose qui me surprend, à quel point le mentorat n'est pas déployé au pays », dit **Laura Venchiarutti-Tocmacov**, cofondatrice de la Fondation impactIA, qui forme des femmes suisses à être mentores auprès d'hommes chefs d'entreprise dans le but de rendre le lieu de travail plus inclusif, et pas seulement dans l'idée de faire progresser les personnes mentorées au sein de l'entreprise.



Laura Venchiarutti-Tocmacov est cofondatrice et directrice de la Fondation impactIA. Formée au Massachusetts Institute of Technology en intelligence

artificielle et stratégie d'entreprise, ainsi qu'au Mila en IA responsable et les droits humains Laura travaille depuis plus de 25 ans dans le domaine de la transition professionnelle.

« Il n'y a pas cette prise de conscience de la puissance du mentorat, aujourd'hui, affirme-t-elle. Quand ça se fait, ce sont des initiatives plutôt issues d'organisations de la société civile, des petites initiatives qui ne sont pas déployées à grande échelle. Le mentorat s'est étendu récemment au-delà de quelques entreprises multinationales, majoritairement anglophones, dont bon nombre de programmes visent à promouvoir les carrières des femmes. Entre-temps, les initiatives communautaires ont eu du mal à se maintenir. La Suisse n'a pas de plateforme de mentorat numérique, ni d'organisme-cadre pour le mentorat, ni de programme de formation pour les dyades de mentorat ni d'organisme pour accréditer les programmes de mentorat. »

Le mentorat inclusif prend son envol

Dans ces quatre pays européens, l'intérêt pour le mentorat inclusif va grandissant; on entend par là du mentorat dont les objectifs comprennent la suppression des obstacles pour les membres de groupes marginalisés. Mais les pays ne ciblent pas tous les mêmes groupes.

Au **Québec**, les programmes visent souvent à faire progresser les femmes dans les milieux de travail et leur leadership. « La **Suisse** s'est beaucoup inspirée du Québec », indique Laura Venchiarutti-Tocmacov, qui souligne que les femmes sont les principales bénéficiaires des programmes suisses dans les universités ainsi qu'au travail.

En **France**, en revanche, les programmes ciblent principalement les jeunes issus de communautés économiquement défavorisés, un peu comme l'**Espagne** qui se concentre sur les jeunes et les communautés vivant dans l'exclusion sociale. « Cela dit, de nouveaux programmes et de nouvelles communautés émergent presque quotidiennement », observe Isabel Gutiérrez Pedemonte.

Quant au **Royaume-Uni**, où des centaines de projets de mentorat inclusif atteignent un grand nombre de groupes, Christopher McLaverty se dit émerveillé de « pouvoir trouver à peu près tout ce qu'on veut ». La dernière découverte de McLaverty est un programme de mentorat pour les parents célibataires dont le manque de réseaux sociaux et familiaux les laisse aux prises avec des difficultés à concilier la garde d'enfants et les exigences du travail.

Les programmes de mentorat inclusif abordent des préoccupations diverses dans différentes régions, et il n'est pas surprenant que les débats entourant la pratique du mentorat diffèrent également.

Au **Royaume-Uni**, les spécialistes se demandent si les personnes mentorées bénéficient davantage d'un jumelage avec des individus qui ont connu des difficultés similaires ou avec des personnes provenant de milieux plus privilégiés. Ce dernier modèle est plus populaire en Espagne, où le « mentorat social » vise à la fois le développement personnel et des objectifs instrumentaux (comme de meilleures notes ou la maîtrise de la langue), mais cherche également à briser les silos sociaux et à stimuler le changement. Selon **Víctor González Núñez**, coordonnateur d'un projet de mentorat social à la Fondation Nous Cims, qui accompagne 250 étudiants et étudiantes postsecondaires



Víctor González Núñez est titulaire d'un diplôme en sciences politiques et relations internationales ainsi que d'une maîtrise en migration contemporaine. Il a collaboré à des projets participatifs dans des pays en développement ainsi que dans des centres pénitentiaires en Espagne, en se concentrant sur les politiques éducatives pour l'inclusion des groupes défavorisés, en particulier les migrants.

économiquement vulnérables à Barcelone, « un espace où des personnes de différents âges et origines peuvent se connaître et reconnaître leurs expériences est crucial. Mais, dit-il, il ne s'agit pas seulement de réunir les gens et de laisser arriver les choses. Nous avons besoin de programmes pour la formation des mentors et mentores afin d'éviter de perpétuer la dynamique du pouvoir oppressif dans la relation de mentorat. Faire cela peut changer les pratiques et les perceptions dans la société de façon plus générale. »

En **Suisse**, une question qui revient dans le contexte du mentorat inclusif est de savoir s'il faut payer les personnes qui font du mentorat. De nombreux programmes en Suisse jumellent de jeunes femmes avec des mentors hommes qui les aident dans leur carrière. Dans des programmes comme ceux-ci, on s'attend généralement à ce que les mentors fassent bénéficier de leur expérience bénévolement, comme une façon de « donner au suivant ». Ce n'est pas le cas de *My Mentor is a Woman*, un programme de la Fondation impactIA où des femmes accompagnent des hommes dirigeants afin de promouvoir et d'augmenter la diversité dans leurs entreprises. **Audrey Parrone**, coordonnatrice du programme, explique que la Fondation paie ces femmes en reconnaissant qu'en Suisse, les femmes accomplissent déjà bon nombre de tâches non rémunérées, comme les travaux domestiques et la garde d'enfants, en raison de la division du travail fondée sur le genre. Audrey Parrone estime que les programmes de mentorat comme celui de la Fondation permettent de remettre en question l'idée selon laquelle les personnes mentores ne devraient pas être rémunérées pour leur temps.



Audrey Parrone est sociologue spécialisée dans la diversité de genre dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA). Depuis 2018, elle travaille au sein de la Fondation impactIA sur les enjeux de diversité et d'inclusion dans l'IA. Elle coordonne l'Observatoire international pour la diversité dans l'IA, dont l'objectif est de porter à 30 % le nombre de femmes dans le milieu de la technologie.

Le rôle des organismes de coordination et la préoccupation pour la qualité du mentorat

Dans tous les pays étudiés, les spécialistes font état d'efforts pour partager des ressources et établir une meilleure coordination des initiatives. La **France**, par exemple, a récemment adopté un cadre pour le coaching, le mentorat et la supervision qui clarifie les distinctions entre ces activités et uniformise les attentes. On constate aussi un consensus croissant selon lequel, pour que le mentorat fonctionne, les personnes mentores doivent s'engager à encadrer les personnes mentorées pendant au moins plusieurs mois. Les personnes mentores ont également besoin d'une formation appropriée et d'un solide soutien de la part d'une équipe de coordination.

Les communautés de pratique gagnent également du terrain, non seulement en France, mais aussi au **Québec** où Mentorat Québec lancera en février 2025 ses « Jasettes mentorales », soit des rencontres mensuelles où les gestionnaires de programme de mentorat pourront échanger sur les meilleures pratiques.

En **Espagne**, la Coordinadora de Mentoría Social partage également les meilleures pratiques ainsi que le personnel, les ressources et les critères d'évaluation pour améliorer les programmes et soutenir les personnes mentorées et les personnes mentores.

La **Suisse** est le seul pays sans organisation-cadre pour coordonner l'assurance qualité sur le terrain.

Dans certains pays, l'accréditation est de plus en plus populaire, moins pour les personnes mentores et les personnes mentorées que pour les programmes. « Dans la conscience du public, l'idée d'accréditation est considérée plus appropriée pour les coaches que pour les personnes mentores », explique Christopher McLaverty au **Royaume-Uni**. « Les coaches sont rémunérées : ces femmes sont donc prêtes à payer pour obtenir des titres de compétences officiels afin de prouver qu'en tant que professionnelles, leur formation est à jour. De leur côté, la plupart des personnes mentores sont des bénévoles, dont les principales qualifications sont l'expérience et la volonté d'aider. » La Coordinadora de Mentoría Social d'**Espagne** accrédite les programmes de mentorat depuis 2019 : le processus d'accréditation aide les programmes à voir où il y a matière à amélioration et, surtout, signale aux bailleurs de fonds que les programmes répondent aux normes de qualité. Au

Québec, Mentorat Québec a récemment développé deux certifications : une pour la conception de programmes de mentorat inclusif et une pour leur implantation.

En **France**, le Collectif Mentorat a développé un label qui emploie un système à trois niveaux pour attester de la qualité des programmes de mentorat au pays.

« Bien sûr, appliquer et respecter des normes rigoureuses nécessite plus de temps et de ressources. Cela peut compliquer le recrutement des personnes mentores et rendre plus difficile l'accès aux populations cibles. Mais pas toujours, note **Laura Prego**, gestionnaire d'un projet de mentorat pour les jeunes à la Fondation Nous Cims » L'assurance qualité fournie par l'accréditation SELLO MC+ en **Espagne** permet aux personnes mentores de se sentir confiantes quant à leur participation et à l'investissement de leur temps dans un programme, explique-t-elle. Le fait que notre programme soit certifié SELLO MC+ indique aux personnes mentores potentielles qu'elles peuvent compter sur un bon accompagnement de la part de notre équipe. »



Laura Prego est titulaire de diplômes en psychologie et en intervention psychosociale et d'un certificat en interventions systémiques. Laura consacre sa carrière à

l'intervention sociale auprès des jeunes et des familles en situation de vulnérabilité. Elle veille à ce que les jeunes issus de milieux vulnérables reçoivent le soutien dont ils ont besoin pour poursuivre leurs études au-delà du système scolaire obligatoire.

Des tendances à définir pour le mentorat

Alors que les programmes de mentorat se développent de part et d'autre de l'Atlantique, ils tendent vers l'inclusivité, l'assurance de la qualité et l'accréditation. En parallèle, la sensibilisation du public continue de croître.

Comment définira-t-on le mentorat dans 10 ans en Espagne ? Comment le fera-t-on en Suisse ? Le mentorat se développera-t-il davantage dans les milieux de travail ou dans la collectivité ? Sera-t-il davantage présent chez certains groupes et pas ailleurs ? Se fera-t-il de façon formelle ou plutôt informelle ?

La question la plus importante est sans doute de savoir comment le mentorat changera la culture sociale et organisationnelle en général. De savoir s'il réalisera son plein potentiel pour catalyser le changement social, démocratiser l'accès aux possibilités et rendre nos relations un peu plus humaines, un peu plus bienveillantes, partout là où nous sommes.

À propos de l'autrice

Jennifer Petrela

(elle) est experte en mentorat à l'Accélérateur mentorat de Mentorat Québec. Conférencière multilingue, elle est spécialiste dans l'implantation de programmes de mentorat qui promeuvent l'équité et l'inclusion de la diversité. Jennifer Petrela écrit des articles, anime des panels et participe à des balados sur la théorie et la pratique du mentorat dans des milieux divers. Elle est elle-même mentore et mentorée en évolution perpétuelle.



Accélérateur MENTORAL

L'ACCÉLÉRATEUR MENTORAL

L'Accélérateur mentorat de Mentorat Québec soutient la pratique du mentorat inclusif afin de favoriser l'accès et la réussite des femmes et des personnes membres de groupes sous-représentés, dans tous les milieux.



« BON / MAUVAIS MENTOR »

Découvrez 7 principes du mentorat inclusif dans nos capsules vidéos ludiques « **Bon / Mauvais mentor** » qui illustrent autant les solutions que les pièges en mentorat inclusif.



LE PARCOURS DE MENTORAT INCLUSIF

Chaque printemps et automne, l'**Accélérateur mentorat** accueille une nouvelle cohorte d'entreprises, d'associations et d'ordres professionnels dans un programme clé-en-main pour accompagner les organisations dans la conceptualisation et l'implantation d'un programme de mentorat inclusif pour leurs employé-e-s ou membres.

Conçu pour les organisations de 200 employés-e-s et plus, le **Parcours de mentorat inclusif** propose une formation collective à raison d'une séance toutes les deux semaines, durant deux mois.

À la fin du Parcours, les organisations auront tous les outils et processus nécessaires pour lancer un programme de mentorat sur mesure qui développe les mentoré-es, enrichit les mentor-es et rend le milieu plus accueillant et plus productif.

mentoratquebec.org/accelerateur/

Avec la participation financière de:

Découvrez les séries de balados

Communications en mentorat

- Pierre-Paul Gingras – Du dialogue mentorat

Coordination des programmes de mentorat

- Nathalie Picard – Une coordonnatrice bénévole efficace

Développement personnel et professionnel par le mentorat

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

Mentorat et création artistique

- Marven Clerveau (mentoré) – Créateur des illustrations de la Trousse mentorale 2023

Fondements du mentorat

- Yvon Chouinard – Le mentorat : instrumental et psychosocial
- Gisèle Szczyglak – Le mentorat pour faciliter le savoir-devenir

Gestion et évolution des relations mentoriales

- Alain Henry – Comment gérer la fin des relations mentoriales
- Catherine Thibaux – Les clefs d'une relation mentorale réussie

Mentorat jeunesse

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

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

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

Mentorat pour entrepreneurs

- Étienne St-Jean – Le doute de l'entrepreneur-e réduit par le mentorat

Mentorat pour PME

Le Circuit PME : d'aujourd'hui à demain

Personnalité et caractéristiques des participants

- Julie Carignan – Personnalité et mentorat : comment assurer le match parfait ?
- Jennifer Petrela – Le genre en mentorat : est-ce important ?

Psychologie et mentorat

- D^{re} Dominique Deschênes et Geneviève Bolduc – Le mentorat : un espace de sécurité psychologique pour surmonter les défis
- Jacques Forest – Le mentorat et la psychologie positive : les deux font la paire
- Carl Lemieux – Comment intégrer la pleine conscience dans les relations mentoriales

Rôle et formation des mentors

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



Cliquez sur le titre de chacun des balados pour y accéder directement.

de Mentorat Québec

Série Les ambassadeurs et ambassadrices du Mois du mentorat

- **Louise Champoux-Paillé** – Co-directrice du Centre Lorenzetti – École de gestion John Molson – Université Concordia et administratrice de sociétés.
- **Véronique Church-Duplessis** – Directrice de l'évaluation et de la recherche chez Mentor Canada
- **Gaétan Couture** – Vice-président Transport – Firme de génie conseil Exp – Sherbrooke et Mentor de l'année 2020 lors de la 18^e édition du Grand Prix du génie-conseil québécois
- **Christine Cuerrier** – Cofondatrice de Mentorat Québec et retraitée de l'éducation (UQAM)
- **Fady Dagher** – ex-directeur du Service de police de l'agglomération de Longueuil et directeur du Service de police de la Ville de Montréal
- **Diane Déry** – Administratrice de sociétés et mentore au Réseau M
- **Maxime Dufour-Lapointe** – Athlète olympique en ski acrobatique et médecin de famille
- **Honorable Éric Forest** – Sénateur indépendant, région du Golfe, ex-maire de Rimouski, ex-président de l'Union des municipalités du Québec et mentor
- **D^{re} Sophie Galarneau** – Professeure adjointe de clinique au Département de médecine de famille et de médecine d'urgence à l'Université de Montréal. Membre du comité du programme de mentorat du Collège québécois des médecins de famille
- **D^r Prévost Jantchou** – Médecin spécialisé en gastroentérologie pédiatrique, auteur et clinicien chercheur au CHU Sainte-Justine
- **Nathalie Lambert** – Triple médaillée olympique et directrice des programmes sportifs et des communications du Club MAA de Montréal
- **Valérie Lavoie** – Présidente et cheffe de l'exploitation, Desjardins Groupe d'assurances générales
- **D^r Francis Livernoche** – Pédiatre social et professeur adjoint à la Faculté de médecine et des sciences de la santé de l'Université de Sherbrooke
- **Tina Mapachee** – Ambassadrice et coordonnatrice du programme Jeunes ambassadeurs de Puamun Meshkenu et travailleuse sociale
- **Manon Poirier** – Directrice générale de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
- **Bibiana Pulido** – Cofondatrice et directrice générale du Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RIQEDI)
- **Patrick Robertson** – Vice-président ventes, Cascades – Groupe Produits spécialisés et mentor
- **Francine Ruel** – Écrivaine, comédienne, chroniqueuse et animatrice
- **Nathalie Sirois** – Cofondatrice, associée et conseillère en communication de Audace marketing et Cheffe mentore de la Haute Gaspésie pour le Réseau M
- **Marc-André Thibault** – Président du Conseil d'administration de Grands Frères Grandes Sœurs du Grand Montréal et directeur de Keurig Dr Pepper Canada
- **Alisha Wissanji** – Professeure et fondatrice de l'École des Grands

Série Explorations – Mentorat EDI

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

INTEER

GÉNÉ

DOSSIER
SPÉCIAL

**LE MENTORAT
INTERGÉNÉRATIONNEL**

RATI
NEL

DOSSIER SPÉCIAL

L'INTERGÉNÉRATIONNEL

Le mentorat intergénérationnel : tout le monde y gagne



La nouvelle génération est épouvantable. J'aimerais tellement en faire partie!



– Oscar Wilde (1854-1900)

Depuis quelques années, on s'intéresse de plus en plus à l'intergénérationnel, car pour la première fois depuis que l'humanité existe, nos sociétés verront quatre à cinq générations se côtoyer, grâce notamment aux progrès de la médecine.

L'intergénérationnel est un concept qui promeut les interactions, les échanges, les solidarités et les croisements entre les générations.

Il nous a semblé opportun de nous pencher sur le concept de l'intergénérationnel en mentorat en tant que démarche positive permettant aux différentes générations de créer les conditions du bien vivre ensemble, en vous offrant un dossier spécial sur le mentorat intergénérationnel.

En mentorat, comme Corneille le fait dire à Rodrigue dans sa pièce *Le Cid* : « ... aux âmes bien nées, la valeur n'attend point le nombre des années ». En effet, vous pourrez lire dans les différents articles qui composent ce dossier sur le mentorat intergénérationnel qu'il est possible de développer le désir de générativité assez tôt dans sa vie. Mais, le mentorat peut aussi nous accompagner jusqu'au bout de notre vie.



L'École des Grands® : du mentorat intergénérationnel à l'état pur

Les résultats probants d'une initiative exceptionnelle

Yvon Chouinard avec la collaboration d'Alisha Wissanji

L'École des Grands est en mode croissance au Québec et en Ontario sous l'inspiration énergisante d'Alisha Wissanji et de tous ceux et celles qui contribuent à faire vivre depuis 2015 une initiative de mentorat intergénérationnel entre des élèves du primaire et des étudiants du postsecondaire.

Le 20 janvier 2021, le monde était époustouflé d'entendre la poétesse américaine Amanda Gorman scander avec un aplomb saisissant son poème *The Hill We Climb* (« La colline que nous gravissons ») déclamé lors de la cérémonie d'investiture du président Joe Biden.

Ce qui a frappé ceux et celles qui l'ont écoutée, c'est comment cette jeune femme de 22 ans avait puisé dans le pouvoir de la générativité pour écrire son poème, un concept qui fait référence à la création d'un legs qui dure plus longtemps que sa propre vie pour façonner les futures générations. C'est avec conviction qu'elle disait : « *Mais une chose est sûre : si nous fusionnons miséricorde avec puissance, et puissance avec droit, alors l'amour devient notre legs et le changement, le droit de naissance de nos enfants* ».

Le concept de générativité a marqué profondément la psychologie du développement de l'être humain depuis que le psychologue Erik H. Erikson a publié initialement cette théorie dans les années 1950. Selon cette théorie, c'est vers la quarantaine qu'on devrait normalement éprouver le besoin d'être génératif – la générativité étant le septième des huit stades de sa théorie du développement psychosocial de l'humain – et alors de développer un souci pour les générations suivantes (Nelson & Bergeman, 2021).

Mais, selon Renée Houde (2002), une experte québécoise de la générativité, « si en vertu du modèle, les enjeux de vie apparaissent selon une séquence, ils sont à l'œuvre de façon dynamique et systémique ». Donc, cela suppose qu'on peut avoir ou développer le désir de générativité bien avant



Amanda Gorman, poétesse américaine, lors de la cérémonie d'investiture du président Joe Biden. (Photo tirée de la page Instagram d'Amanda Gorman <https://www.instagram.com/amandascgorman>)

la quarantaine. L'exemple d'Amanda Gorman, et plusieurs enquêtes dont nous parlerons plus loin le démontrent clairement (Lawford & Shulman, 2024). C'est dans cette perspective que l'École des Grands fait la puissante démonstration que de jeunes adultes collégien-ne-s peuvent avoir un sens de générativité marqué et illustre ainsi le pouvoir de transformation de la collaboration intergénérationnelle au sein du milieu de l'éducation.



L'École des Grands : une initiative générative

En 2015, Alisha Wissanji lançait le programme de mentorat l'École des Grands®. Il s'agit d'un programme de mentorat parascolaire axé sur l'aide aux devoirs et l'éveil aux sciences qui soutient la réussite éducative d'élèves du primaire issus de milieux défavorisés et leurs mentor·e-s-collégien·ne-s.

Les samedis matin, une soixantaine d'enfants sont transportés en autobus scolaires vers le cégep (et aussi l'Université d'Ottawa) de leur quartier. Ils y sont accueillis avec un petit-déjeuner et par des mentor·e-s collégien·ne-s ou universitaires bénévoles qui les accompagnent entre 9 h et midi, durant 10 semaines, lors de la session d'automne, et 10 semaines lors de la session d'hiver.

Les mentor·e-s interagissent avec les élèves pour les aider dans leurs matières scolaires de français et mathématiques en plus de les éveiller à la science et à la programmation informatique. Cet accompagnement régulier les amène à développer une relation de confiance de type mentorale intergénérationnelle.

Et tout est gratuit, grâce à la Fondation W. qu'Alisha Wissanji a créée et qui est financée par des dons privés, corporatifs et tout récemment, par des subventions ministérielles

Grâce à cette relation mentorale, les élèves issus du primaire améliorent significativement leurs résultats scolaires alors que le programme contribue en même temps à soutenir la réussite éducative des mentor·e-s qui fréquentent le cégep. Il s'agit donc d'une combinaison gagnante pour les participants et participantes.

Depuis sa création en 2015 au Cégep Marie-Victorin, partenaire fondateur de l'École des Grands, le programme a soutenu la réussite éducative de 1812 élèves et 1555 mentor·e-s, pour un total de 3367 bénéficiaires uniques (en date du 18 novembre 2024). Le Tableau 1 montre l'évolution annuelle du nombre des élèves bénéficiaires et des mentor·e-s.

La mission de l'École des Grands

L'École des Grands s'est donné comme mission de favoriser l'égalité des chances et permettre aux populations vulnérables un réel accès à la réussite éducative en utilisant comme levier, l'expertise, les infrastructures et l'engagement social du réseau de l'éducation. Cette mission s'inscrit dans une vision de prévention et de réduction de la pauvreté par l'éducation, une vision qui s'est manifestée très tôt dans la vie de la fondatrice de l'École des Grands, la professeure Alisha Wissanji.

Alisha Wissanji est détentrice d'un doctorat en physique de l'Université McGill et d'un postdoctorat en mathématiques de l'Université de l'Alberta.

Depuis 2014, elle enseigne au Cégep Marie-Victorin où elle est aussi chercheuse sur la réussite éducative des populations vulnérables. En 2015, elle fonde le programme l'École des Grands.

En 2019, elle lance la Fondation W., une œuvre de bienfaisance pancanadienne dont elle est la directrice générale et qui accompagne gratuitement les cégeps et universités dans l'implantation de l'École des Grands.

Alisha Wissanji a reçu la mention d'honneur de l'Association québécoise de pédagogie collégiale en 2017. En 2022, Dre Wissanji a été honorée de l'Ordre de l'Excellence en éducation du Gouvernement du Québec pour la récompenser de sa contribution exceptionnelle au système éducatif québécois. En 2023, l'organisation YES Employment + Entrepreneurship lui a remis le prix Reconnaissance Iris Unger.

Et elle est aussi championne d'aviron.



Une mission de vie précoce pour Alisha Wissanji

Dès l'âge de 8 ans, à Granby, Alisha Wissanji était déjà engagée dans l'aide aux devoirs avec de jeunes réfugiés afghans que sa famille accueillait généreusement. En effet, au début des années 1990, il y avait alors très peu d'infrastructures d'accueil dans sa région. Son père est d'ailleurs devenu président d'un organisme d'accueil pour intégrer les familles de réfugiés à Granby. Et elle a donc essentiellement grandi avec ces jeunes Afghans, allant même jusqu'à apprendre leur langue, raconte-t-elle.

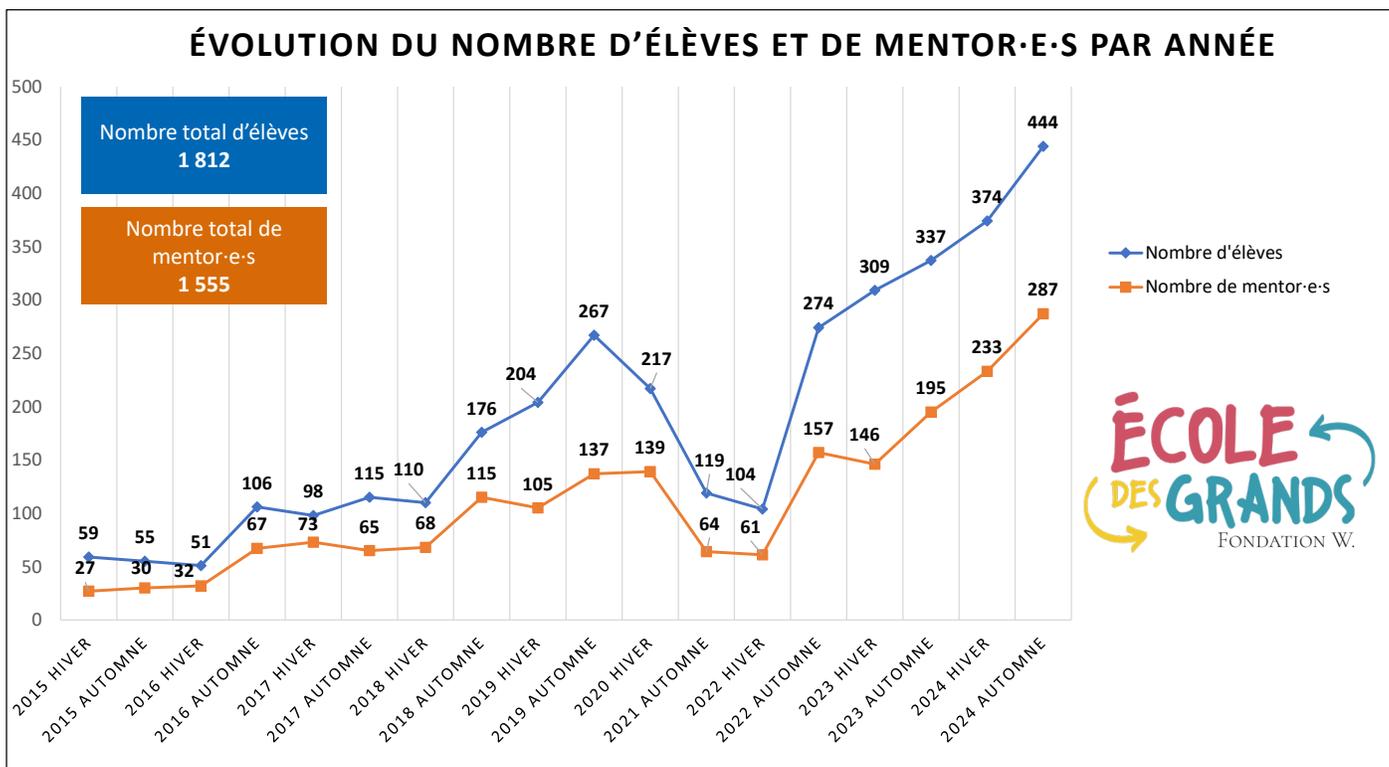
À cette époque elle trouvait injuste que ces jeunes de son âge n'aient pas les mêmes chances de réussir qu'elle à l'école, car ils venaient d'un camp de réfugiés, ne parlaient pas le français et ne pouvaient pas recevoir l'aide nécessaire à la maison. À huit ans, elle a appris que l'éducation est très importante pour plusieurs parents, mais que tous ne sont pas outillés pour aider leur enfant. Elle a ainsi poursuivi son aide aux devoirs jusqu'à la fin de ses études collégiales, à 18 ans.

À 19 ans elle est partie à Montréal pour des études universitaires. Mais, la demande pour l'aide aux devoirs était devenue tellement forte, qu'elle et sa mère ont ouvert bénévolement un premier centre d'aide aux devoirs à Granby pour les enfants réfugiés d'origine afghane. Rapidement, ce sont cinq centres d'aide aux devoirs qu'elle et sa famille ont déployés à travers le Québec dans les villes où il y avait des réfugiés.

Création de l'École des Grands

Après ses études, elle obtient son premier emploi comme professeure de physique et de mathématiques au Cégep Marie-Victorin à Montréal-Nord où en 2014, le taux de décrochage au secondaire était de 25 %. Reconnaisant le potentiel du mentorat pour aider les jeunes, elle a alors créé en 2015, l'École des Grands qui jumelait des étudiant·es du cégep avec de jeunes élèves défavorisé·es du quartier.

TABLEAU 1



Un parcours personnel parsemé de mentor·e·s

Alisha Wissanji a sans doute adopté naturellement l'approche mentorale, car elle avait elle-même connu ses avantages. Lors d'une entrevue accordée à Mentorat Québec (Mentorat Québec, balado 10, 2023), elle disait que durant son évolution personnelle elle a toujours eu elle-même des mentor·e·s. « Mon parcours, dit-elle, a été parsemé de mentor·e·s qui ont agi comme modèles positifs. Plusieurs de ces relations se sont même transformées en amitié. Ces relations plus profondes de mentorat ne sont pas unidirectionnelles. Elles sont gagnantes-gagnantes ».

La Fondation W.

Pour financer de manière pérenne les initiatives novatrices de l'École des Grands, Alisha Wissanji a donc créé en 2019, la Fondation W. qui chapeaute le programme l'École des Grands. La vision de la Fondation est de prévenir et réduire la pauvreté par l'éducation. La Fondation accompagne gratuitement les acteurs du milieu scolaire dans l'implantation et l'évaluation du programme de l'École des Grands.

Son conseil d'administration est présidé par madame Jasmine Dupont, ingénieure, qui était, jusqu'à tout récemment, directrice d'une équipe de grands chantiers au Service des ressources matérielles du Centre de services scolaire de Montréal. La Fondation W. compte aussi sur l'appui d'un comité avisé, une instance de consultation qui se réunit chaque trimestre. Le comité est composé d'experts disciplinaires qui partagent les valeurs et la mission de la Fondation. Le mandat des membres est de porter un regard critique et constructif sur les diverses actions de la Fondation W. et de faire des recommandations appropriées à la présidente du conseil et la directrice générale.

La Fondation W. est entièrement dépendante financièrement des dons de la communauté ainsi que des dons privés et corporatifs. La Fondation W. est d'ailleurs un organisme de bienfaisance enregistré auprès de l'Agence du revenu du Canada. Depuis 2022, la Fondation W. obtient aussi une contribution financière (755 969 \$ en 2023-2024) du ministère de l'Éducation du Québec et du ministère de l'Enseignement supérieur. Les sommes recueillies servent à accompagner gratuitement les cégeps et les universités dans l'implantation du programme l'École des Grands, offrir tous les outils clés en main aux milieux scolaires, à mesurer annuellement l'impact du programme sur la réussite des bénéficiaires, et à offrir des déjeuners et du transport aux participants.

En toute transparence, la Fondation W. publie un rapport annuel qui est disponible sur son site (https://www.fondationw.com/_files/ugd/5f511f_050dd0f155854c82b32ac56899c8coa7.pdf).

Il en coûte environ 7,00 \$ par enfant chaque samedi pour envoyer un enfant à l'École des Grands.

Depuis sa création en 2015, grâce aux dons reçus, l'École des Grands a pu étendre ses services à plusieurs régions du Québec, comme le montre le Tableau 2.

Tableau 2

Organisations participantes (au 31 décembre 2024)	
QUÉBEC	
15 cégeps et collèges (sur 48)	
■	Collège de Maisonneuve
■	Cégep Marie-Victorin
■	Collège Rosemont
■	Collège Ahuntsic
■	Collège Montmorency
■	Cégep de Matane
■	Cégep de Saint-Jérôme
■	Centre collégial de Mont-Laurier
■	Centre collégial de Mont-Tremblant
■	Cégep de Trois-Rivières
■	Cégep de Drummondville
■	Cégep St-Laurent
■	Cégep de Shawinigan
■	Cégep de Victoriaville
20 écoles primaires	
10 centres de services scolaire	
ONTARIO	
■	Université d'Ottawa
■	2 conseils scolaires
■	2 écoles primaires

Cibler les élèves du primaire : un choix réfléchi

Le choix de cibler les élèves du primaire en milieu défavorisé est basé sur l'objectif de prévenir le décrochage au niveau secondaire en allant les chercher en amont, avant qu'ils ne débutent des études secondaires. « L'objectif, dit Alisha Wissanji, est de développer des facteurs de protection autour de ces élèves, facteurs qui vont leur servir pour le reste de leurs études. Ces facteurs de protection sont connus pour développer la résilience scolaire des enfants, particulièrement celle des enfants en difficultés scolaires ».

En outre, les écoles primaires ciblées sont parmi les plus défavorisées au Québec; elles ont un indice de milieux socioéconomiques de 8, 9 ou 10 sur 10. Les écoles à indice 8, 9 et 10 sont considérées comme étant des écoles en milieux défavorisés. Cet indice, attribué à chaque école par le ministère de l'Éducation du Québec, reflète la sous-scolarisation des mamans et du sous-emploi des parents qui sont des prédicteurs du décrochage scolaire au secondaire. C'est donc auprès de ces populations que le programme de l'École des Grands est déployé.

Ce sont les enseignant·es et les directions de ces écoles qui identifient les élèves qui pourraient participer au programme selon les critères proposés par l'École des Grands, car elles connaissent le mieux les besoins des enfants, les outils auxquels ils ont déjà accès, ainsi que leur dossier familial. Et à cet égard, on demande que les élèves sélectionné·es aient une moyenne générale de 50 % à 70 %. Selon Alisha Wissanji, les élèves qui ont des notes plus faibles que 50 % ont plutôt besoin d'aide spécialisée comme celle d'un orthopédagogue ou de psychoéducateurs. Ce qui tombe en dehors des services de mentorat que l'École des Grands peut offrir.

« D'autre part, dit-elle, si un·e élève du primaire vient à l'École des Grands et qu'il ou elle a des résultats plus élevés que 70 %, nos évaluations d'impact ont démontré que ces élèves vont effectivement s'améliorer en sciences, entre autres. Mais, l'envers de la médaille est que cela crée un impact négatif chez les mentor·es, et je m'explique. En effet, avec un·e élève qui a des notes relativement fortes, les mentor·es ont alors l'impression qu'ils ne se servent à rien, ce qui entraîne une diminution de leur engagement et de leur motivation envers le programme ».

Donc, selon Alisha Wissanji, « la formule gagnant-gagnant où l'élève du primaire améliore ses notes en français, mathématiques et en sciences, et où le ou la mentor·e collégien·ne améliore sa réussite éducative,



La professeure Alisha Wissanji recevant la décoration de l'Ordre de l'Excellence en éducation du Gouvernement du Québec pour la récompenser de sa contribution exceptionnelle au système éducatif québécois, des mains de la ministre de l'Enseignement supérieur, Pascale Déry, et du ministre de l'Éducation, Bernard Drainville. (Crédit photo : Louise Leblanc – Gouvernement du Québec)

notamment à travers son engagement envers l'école, son autonomie et sa motivation, c'est lorsque l'élève du primaire a des notes générales variant entre 50 % et 70 %. Ce soutien cognitif, poursuit-elle, et ce lien affectif qui est créé font toute la différence en s'adressant au potentiel de développement existant tant chez l'élève mentoré·e que chez le mentor ou la mentore ».

Bien sûr, les écoles sélectionnées doivent pouvoir compter sur la présence d'un cégep dans leur territoire, et être aussi à une distance raisonnable pour assurer le transport des élèves le samedi matin.



Image concernant l'École des Grands tirée du site du Cégep de Shawinigan.

En général, une ou deux écoles primaires sont associées à un cégep, mais certains cégeps peuvent en compter jusqu'à quatre.

Qui sont les mentor·e·s

« Les mentor·e·s proviennent de tous les programmes d'étude, de tous les profils scolaires et de tous les rendements scolaires, dit Alisha Wissanji. Le programme est ouvert à tous ceux et celles qui désirent s'impliquer. Une vérification d'absence d'empêchement criminel et une formation sont cependant obligatoires. Tous les collégien·ne·s peuvent obtenir une mention d'engagement étudiant sur leur bulletin suite à leur participation à l'École des Grands s'ils ou elles répondent à certaines exigences ministérielles ».

Elle mentionne qu'ils ont pu observer trois types de collégien·ne·s qui s'inscrivent comme mentor·e·s bénévoles au programme de l'École des Grands :

« Le premier groupe de cégépien·ne·s qui s'impliquent comme mentor·e·s sont ceux et celles qui désirent obtenir cette mention afin de bonifier leur CV. Le deuxième groupe comprend des étudiant·e·s qui veulent essayer la profession de "prof" ou valider leur choix professionnel (technique d'éducation spécialisée, travail social, etc.). Le troisième type de mentor·e·s est composé d'étudiant·e·s du quartier qui ont potentiellement déjà vécu des difficultés scolaires, qui s'en sont sorti·e·s, qui se sont rendu·e·s au cégep à force de persévérer et qui veulent simplement faire une différence dans la vie d'un enfant ».

La préparation des mentor·e·s

Tout·e·s ces étudiant·e·s collégien·ne·s doivent suivre une formation obligatoire avant d'être jumelé·e·s avec des élèves. De plus, chaque semaine, le programme les accompagne en faisant un débriefage avec eux et elles pour les soutenir tant au niveau pédagogique que comportemental, ou pour d'autres besoins liés à leur rôle d'accompagnant·e des élèves.

« Ces étudiant·e·s agissent véritablement comme de grands frères et de grandes sœurs pour les élèves du primaire, dit Alisha Wissanji. Les élèves sortent de l'autobus et courent dans les bras de leurs mentor·e·s en leur donnant de gros câlins. C'est vraiment impressionnant. Il y a un lien significatif qui se développe rapidement. Les mentor·e·s étudiant·e·s deviennent alors des personnes significantes, comme on le comprend en mentorat », poursuit-elle.



Mentorée prenant l'autobus un samedi matin pour se rendre au Cégep de Trois-Rivières. Capture d'écran d'une magnifique vidéo du Cégep de Trois-Rivières concernant l'École des Grands. Disponible sur YouTube (<https://www.youtube.com/watch?v=rDyfAm4tZIs&t=37s>)

Ce que les mentor·e·s en retirent

Les mesures d'impact de l'École des Grands démontrent que les mentor·e·s collégien·ne·s améliorent nettement plusieurs indicateurs de leur propre réussite éducative en raison de leur participation au programme. En outre, le sentiment de faire une réelle différence dans la vie d'un enfant ainsi que dans leur communauté a un impact significatif chez eux et elles.

Selon ce que le programme a aussi pu mesurer annuellement, ils ou elles développent leur autonomie et augmentent leur engagement cognitif dans leurs études. Ils ou elles accroissent aussi leur motivation intrinsèque, adoptent des comportements responsables, réduisent leur procrastination en plus d'améliorer leur gestion des relations conflictuelles.

On dit parfois qu'aider son prochain nous aide tout autant. Eh bien, ce n'est pas une illusion ! L'équipe de la Fondation W. a pu mesurer la véracité de cette affirmation pour la première fois dans un contexte scolaire pour des mentor·e·s de l'École des Grands.

En effet, ces études ont démontré que la réussite éducative des mentor·e·s de l'École des Grands s'est améliorée davantage que celle de deux groupes témoins (ou contrôles). Le premier groupe était formé d'étudiant·e·s collégien·ne·s de mêmes cégeps, mais qui ne participaient pas aux activités de la vie étudiante. Et fait encore plus intéressant, le deuxième groupe témoin était composé de cégépien·ne·s qui participaient effectivement à des activités de la vie étudiante (par exemple les Programmes Sport-études, le Grand défi Pierre Lavoie, etc.), mais pas comme mentor·e·s à l'École des Grands.

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

L'animation du programme dans les écoles : d'autres passionné-e-s

Le programme l'École des Grands ne pourrait exister et vivre pleinement sans l'engagement et le dévouement de partenaires locaux tant dans les cégeps que les écoles primaires.

Par exemple, à Matane, où l'École des Grands vient d'être lancée à l'automne 2024, c'est l'enseignante en littérature au Cégep de Matane, Mylène Fortin, qui chapeaute le projet. « Je voulais qu'on puisse aider nos enfants défavorisés », a-t-elle déclaré au journal *L'Avantage Gaspésien* (2024). « On sait qu'ils ont le potentiel de réussir, sauf que les parents ne sont pas toujours là et n'ont pas toujours les compétences, alors que les écoles n'ont pas toujours toutes les ressources, dit-elle ».

Dans chaque cégep, collège et université, il y a des personnes passionnées comme Mylène Fortin qui sont là pour accueillir les jeunes le samedi matin, recruter et former des mentore-s, en plus de tisser des liens avec les écoles primaires participantes et le Centre de services scolaire.



Mylène Fortin du Cégep de Matane, responsable du projet de l'École des Grands dans sa région. (Crédit photo : Dominique Fortier, L'Avantage Gaspésien)

Les médias s'intéressent à l'initiative

L'École des Grands a fait l'objet de nombreux reportages, articles et balados dans une foule de médias, aussi bien en français qu'en anglais. La directrice générale Alisha Wissanji est une formidable communicatrice qui ne manque jamais une occasion de faire connaître les impacts inestimables que l'École des Grands apporte aux jeunes, mais aussi au système d'éducation et à la société en général.



Tutorat ou mentorat

On peut naturellement se poser la question à savoir si ce mode d'accompagnement est du tutorat ou du mentorat. À cette question, Alisha Wissanji répond qu'il y a vraiment une différence dans la littérature scientifique à ce propos selon laquelle le tutorat est généralement une aide entre pairs avec un niveau cognitif comparable, alors que dans le mentorat il existe une relation asymétrique où il y a une différence d'âge et d'expérience entre les deux personnes et où le ou la mentoré-e aspire peut-être à devenir comme le ou la mentor-e, ou du moins, à s'en inspirer.

D'autre part, les approches des mentor-e-s peuvent prendre diverses formes selon ce qui peut inspirer les deux partenaires. Cela peut être aussi simple que de s'asseoir avec un élève et de l'écouter lire à voix haute afin de le mettre en confiance.

Le contexte dans lequel le mentorat se déroule est aussi très important. Alisha Wissanji dit que le choix de tenir les rencontres dans un cégep tient au fait que ces élèves du primaire sont susceptibles de décrochage au secondaire. « Dans le cadre de l'École des Grands, on les prend par la main et on les amène dans une institution postsecondaire où il y a des "grands", des mentor-e-s qui leur ressemblent, qui ont réussi et qui évoluent dans cet environnement ».

« Venir au cégep du quartier enlève une barrière physique, dit Alisha Wissanji. L'élève peut ainsi se projeter dans son esprit vers des études postsecondaires. L'élève du primaire qui a participé à l'École des Grands au cégep de son quartier sait où est la table de babyfoot, il sait où est la machine à bonbons dans le cégep. Lorsqu'il sera plus grand, il voudra venir au cégep de son quartier, car il voudra faire comme son mentor. Il voudra faire des sciences en laboratoire comme Julie, ou faire du théâtre comme Maxime », dit-elle avec un grand sourire.

« Donc, poursuit-elle, l'environnement d'un cégep a été choisi de manière spécifique, car c'est impressionnant parce que cela amène les jeunes à aspirer à ce qu'ils peuvent devenir, au-delà de ce qu'ils connaissent dans leur monde actuel ».

D'ailleurs, on peut déjà voir dans le programme de l'École des Grands des mentoré-es qui reviennent plus tard comme mentor-e-s. C'est le cas aux cégeps Marie-Victorin et Maisonneuve où des élèves des premières cohortes, maintenant rendus au collégial, reviennent à l'École des Grands comme mentor-e-s. Le sens de la générativité leur ayant été transmis à un très jeune âge ces élèves veulent maintenant aider la génération suivante.



Un programme de mentorat qui fonctionne

Pourquoi l'École des Grands fonctionne-t-elle aussi bien et, qui plus est, pourquoi le programme soutient-il davantage la réussite éducative comparativement à d'autres activités offertes par la vie étudiante ?

L'équipe de chercheuses associées à la Fondation W. s'est posé la question. Leur hypothèse est que le programme entoure les mentor-e-s et les mentoré-es des facteurs de protection connus dans la littérature scientifique pour développer la résilience scolaire des étudiant-es, particulièrement les étudiant-es à risque de difficultés scolaires. L'équipe croit que ce sont ces facteurs de protection et cette résilience qui font en sorte qu'on peut constater une augmentation de la réussite éducative chez les participant-es de l'École des Grands.

Parmi ces facteurs de protection, qui sont aussi des ingrédients essentiels à la générativité, elles citent les suivants :

- L'occasion de s'impliquer dans son environnement.
- Le sentiment d'agir pour une cause orientée vers le futur.
- Le développement de relations attentionnées.
- L'engagement personnel.

Une recherche de Peterson et Stewart (1993) effectuée auprès de jeunes femmes professionnelles mentorées par rapport à la motivation envers la générativité a révélé un lien significatif entre cette motivation, une fois devenues adultes, et le fait d'avoir été mentorées dans leur jeunesse.

Le sens de la générativité peut se développer plus tôt dans la vie

Des recherches récentes démontrent que nous n'avons pas à attendre d'arriver au milieu de notre vie (« le mitan de la vie ») pour développer des préoccupations génératives et faire preuve de comportements génératifs (Hasting et coll., 2015, 2023).

Stewart et Vanderwater (1998) ont observé que des individus peuvent avoir le désir d'être génératifs dans leurs jeunes années de vie adulte, mais n'en ont simplement pas l'occasion et les ressources, et d'avoir ainsi la capacité d'agir sur leur désir de générativité. L'École des Grands offre donc ce genre d'occasion à des jeunes qui ont déjà le désir de manifester leur générativité.

Une autre recherche (Hastings et coll., 2015) qui a été réalisée auprès de jeunes adultes, nommément des collégien·ne·s qui jouaient le rôle de mentore, a révélé un plus haut degré de générativité chez eux et elles que chez d'autres collégien·ne·s qui n'étaient pas mentor·e·s. Des analyses subséquentes de ces données ont démontré que les mentor·e·s collégien·ne·s ont connu une croissance de leurs comportements génératifs au cours des deux années subséquentes, entraînant aussi un plus grand esprit de responsabilité sociale (Imada, 2004), de maturité psychosociale et un développement plus fort de l'identité personnelle, dont des qualités de leadership (Wallace et coll., 2021).

Renée Houde rappelle aussi que pour l'expert en développement psychosocial Erik Erikson, « le processus de la formation de l'identité se situe au croisement de l'individu et de sa communauté ».



La persévérance scolaire de Youssef

En 2016, Youssef, un élève de l'école primaire Louis-Dupire, participait à la toute première cohorte de l'École des Grands au Collège de Maisonneuve. C'est dans le groupe de 5e année qu'il se rendait au Collège, chaque samedi, pour rejoindre des étudiantes et étudiants bénévoles qui l'aidaient à faire ses devoirs et ses leçons. Youssef adorait participer à l'École des Grands et, surtout, il en voyait les bénéfices sur son bulletin scolaire.

Pendant son parcours au secondaire, son objectif était clair, il voulait être admis au Collège de Maisonneuve. Aujourd'hui, Youssef a atteint son objectif. Il a été admis au Tremplin DEC et a amorcé sa première session à Maisonneuve à l'automne 2023.

Youssef est accompagné sur la photo par Benoit Jobin, responsable du projet l'École des Grands depuis 2016 au Collège Maisonneuve.

Source : École des Grands – Collège de Maisonneuve

Notre sens d'identité personnelle est façonné par nos expériences et nos interactions avec les autres, et nous pouvons supposer que pour les élèves du primaire qui participent au programme l'École des Grands, c'est leur identité clairement assumée qui les aidera à orienter leurs actions, leurs croyances et leurs comportements alors qu'ils ajouteront des années à leur vie, dont la présence d'une plus grande responsabilité sociale.

Des résultats probants

Jusqu'à ce jour, l'École des Grands est le seul programme de réussite scolaire au Canada qui évalue systématiquement, scientifiquement et quantitativement, chaque année, l'impact de cette initiative sur les résultats scolaires tant auprès des élèves du primaire qu'auprès des cégépiens-mentore-s.

Dans un souci de transparence, le site internet de l'École des Grands partage l'analyse de ses mesures d'impact. « Ces mesures ont été développées par la professeure Isabelle Archambault, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur l'école, le bien-être et la réussite éducative des jeunes à l'Université de Montréal », précise M^{me} Wissanji. En complément, la firme DataDriven Agency a développé un tableau d'indicateurs de performance de l'École des Grands qui est aussi accessible en ligne.

Des rapports d'impact au primaire et au collégial sont disponibles en ligne :

- Rapport des effets au primaire 2021-2022 (https://www.fondationw.com/_files/ugd/605a48_8e38ca0b189444d59ce32b2deb428790.pdf);
- Rapport des effets au collégial 2021-2022 (https://www.fondationw.com/_files/ugd/605a48_38fd33d7007542b994ff29ad51e92bb5.pdf).

De plus, une étude longitudinale, couvrant la période de 2016 à 2023, la première en son genre dans le milieu de l'éducation et en philanthropie, présentant les retombées du programme parascolaire l'École des Grands sur la réussite des mentore-s et des mentoré-es sera publiée sous peu.

Des exemples de réussite et de persévérance suscitées par l'École des Grands

Ce qui est absolument remarquable, c'est de voir sur le terrain des exemples de jeunes qui ont bénéficié du mentorat de l'École des Grands et qui poursuivent aujourd'hui leurs études secondaires et collégiales. L'exemple de Youssef, dans l'encadré précédent est certainement très inspirant, et il est loin d'être le seul.

D'autre part, des mentoré-es qui accèdent par la suite aux études postsecondaires deviennent dans plusieurs cas des mentore-s à leur tour, car ils savent combien le mentorat leur a été utile. Mais, pour eux et elles, c'est aussi une manière de redonner à ceux et celles qui les suivent ce qu'ils ont reçu, contribuant ainsi par leur générosité à l'épanouissement du monde.

Des plans d'expansion

Lorsqu'on demande à Alisha Wissanji les plans d'avenir pour l'École des Grands qu'elle souhaite réaliser avec la Fondation W. et tous les partenaires qui soutiennent cette initiative mentorale, elle répond que l'objectif de la Fondation W. est de pouvoir offrir les services de l'École des Grands à 500 000 jeunes à travers le Canada.

Déjà en Ontario, depuis janvier 2023, l'École des Grands est présente dans des écoles primaires francophones et à l'Université d'Ottawa. Au Québec, l'objectif est d'être d'abord dans tous les cégeps.

L'École des Grands est clairement devenue une initiative mentorale qui change le monde; une école à la fois, un-e mentoré-e à la fois, un-e mentore-e à la fois, une rencontre à la fois, dans un pur état d'esprit intergénérationnel.

Références

Erikson E.H. et Erikson J.M. (1997), *The life cycle completed: extended version with new chapters on the ninth stage of development*, New York: Norton.

Fondation W. *Rapport annuel 2023. La réussite éducative pour tous*. https://www.fondationw.com/_files/ugd/605a48_0e0f4e9f4f7b4c149e8951a5247a3347.pdf

Fondation W. *Rapport d'impact 2021-2022. École des Grands au primaire*. Document préparé par Aurélie Dussenne, Firme ImpactBee. https://img1.wsimg.com/blobby/go/1c34d9b7-1553-4bbd-a6a2-2f4b8c4292fe/downloads/Rapport%20primaire_21-22_Finalv2_Anonyme.pdf?ver=1712260657424

Fondation W. *Rapport d'impact 2021-2022. École des Grands au collégial*. Document préparé par : Aurélie Dussenne, Firme ImpactBee. https://img1.wsimg.com/blobby/go/1c34d9b7-1553-4bbd-a6a2-2f4b8c4292fe/downloads/Rapport%20collegial_21-22_Finalv2_Anonyme.pdf?ver=1712260657491.

Fortier, M. (2022). Du primaire au cégep, un programme probant de mentorat scolaire. *Le Devoir*, 12 mai 2022 <https://www.ledevoir.com/societe/711144/education-du-primaire-au-cegep-un-programme-probant-de-mentorat-scolaire>

Hastings, L. J., Griesen, J. V., Hoover, R. E., Creswell, J. W., & Dlugosh, L. L. (2015). Generativity in college students: Comparing and explaining the impact of mentoring. *Journal of College Student Development*, 56(7), 651-669. <https://doi.org/10.1353/csd.2015.0070>

Hastings, L. J., & Sunderman, H. M. (2019). Generativity and socially responsible leadership

among college student leaders who mentor. *Journal of Leadership Education*, 18(3), 1–14. <https://doi.org/10.12806/V18/I3/R1>

Hastings, L. J., & Sunderman, H. M. (2020). Evidence-based practices in mentorship for leadership development. In M. D. Johnson & K. M. Soria (Eds.), *New directions for student leadership* (Vol. 168, pp. 75–84). Wiley

Hastings, L. J., Sunderman, H. M., & Sellon, A. E. (2023). Applying methodological innovation to explore generativity development among collegiate leadership mentors. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 13(1), 34–54

Hastings, L. J., Sunderman, H. M. and Knopik, N. (2024), Developmental Relationships That Encourage Generativity. *Journal of Leadership Studies*, 18(1): 42–47. <https://doi.org/10.1002/jls.21887>

Houde, R. (2002). Erik H. Erikson (1902–1994), le psychologue de la générativité. In *Revue québécoise de psychologie*, volume 23 no 2, 2002, p.255– 267. Disponible gratuitement sur le site Les Classiques des sciences sociales de l'Université du Québec à Chicoutimi. http://classiques.uqac.ca/contemporains/Houde_Renee/Erik_Erikson/Erik_Erikson.pdf

Imada, T. (2004). Generativity as social responsibility: The role of generations in societal continuity and change. In E. de St. Aubin, D. P. McAdams, & T. – C. Kim (Eds.), *The generative society: Caring for future generations* (pp. 15–32). American Psychological Association

L'Avantage Gaspésien. *Des Cégépiens de Matane impliqués auprès des jeunes du primaire*. 17 avril 2024. <https://www.lavantagegaspesien.com/article/2024/04/17/des-cegepiens-de-matane-impliqués-aupres-des-jeunes-du-primaire>

Lawford, H. L. & Shulman, S. (2024) Emergence and Development of Generativity in Early Adulthood. in *The Development of Generativity Across Adulthood*, edit. Feliciano Villard, Heather Lawford & Michael W. Pratt. Oxford, U.K. Oxford University Press.

Mentorat Québec – Balado 10 – Alisha Wissanji – Ambassadrice du Mois du mentorat 2023. <https://mentoratquebec.org/balado/10-alisha-wissanji-ambassadrice-du-mois-du-mentorat-2023/>

Nelson, N. A. & Bergeman, C. S. (2021) Development of Generative Concern Across Mid- to Later Life. *Gerontologist*. 2021 Apr 3;61(3):430–438. doi: 10.1093/geront/gnaa115. PMID: 33,119,756; PMCID: PMC8023376.

Peterson, B. E. & Stewart, A. J. (1993). Generativity and social motives in young adults. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 186–198

Stewart, A. J., & Vandewater, E. A. (1998). The course of generativity. In D. P. McAdams & E. de St. Aubin (Eds.), *Generativity and adult development: How and why we care for the next generation* (pp. 75–100). American Psychological Association.

Wallace, D. M., Torres, E. M. & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 1–13. [ugd/605a48_0e0f4e9f4f7b4c149e8951a5247a3347.pdf](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101488)

À propos de l'auteur

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

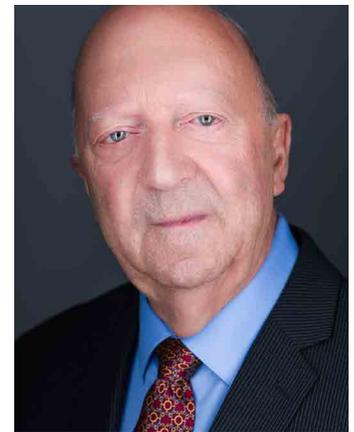


Photo : Stefan Morisset

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

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

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

Passage à la vie adulte, un moment crucial

Le Mentorat 16|21, un tremplin pour les jeunes de la Protection de la jeunesse

Milaine Guay B.T.S, directrice du développement – Association Grands Frères Grandes Sœurs du Québec

Un programme de mentorat intergénérationnel reconnu par le ministère de la Santé et des Services sociaux s'inscrit dans le bilan de mise en œuvre de la Commission Laurent et impacte positivement le développement des compétences socioémotionnelles des jeunes issus de la Protection de la jeunesse.

Mettre en lumière le début du projet

Lors du dépôt du rapport de la Commission Laurent, il a été mentionné que le milieu communautaire qui œuvre auprès de la jeunesse est primordial et qu'il sera important de soutenir les programmes de pair aide. C'est à la suite de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la Protection de la jeunesse que l'Association des Grands Frères Grandes Sœurs du Québec (AGFGSQ) fut interpellée par le conseiller

politique de Lionel Carmant, alors ministre délégué à la Santé et aux Services sociaux. Le programme Mentorat 16|21, d'abord pensé chez un de nos membres, Grands Frères Grandes Sœurs de la région du Grand Montréal, a été adapté et conçu pour tout le Québec par l'équipe de l'AGFGSQ et déployé en septembre 2021.

À propos de l'AGFGSQ, GFGS et des GA de l'Est

L'Association Grands Frères Grandes Sœurs du Québec (AGFGSQ) est le regroupement de toutes les organisations Grands Frères Grandes Sœurs (GFGS) du Québec. Sa mission est de représenter et supporter les douze précieuses organisations œuvrant à travers le Québec. Depuis plus de 40 ans, les membres de ce mouvement proposent des programmes de mentorat aux jeunes âgés de 6 à 21 ans aux quatre coins du territoire québécois. L'AGFGSQ fournit un soutien constant à ses membres afin d'offrir une présence significative à des milliers de jeunes chaque année, et ainsi, les aider à développer leur plein potentiel.



Les Grands Amis (GA) sont des organismes qui se préoccupent du mieux-être des jeunes de 0 à 17 ans qui vivent de l'isolement et/ou des difficultés d'adaptation sociale, par le biais de leurs services respectifs offerts dans le secteur dont ils ont la responsabilité.

Soulignons qu'au 31 mars 2024, 162 jeunes issus de la PJ de 16 régions administratives du Québec avaient pu bénéficier de l'accompagnement d'un-e mentor-e. Le nombre de jeunes bénéficiant de mentorat est en constante augmentation.



Le programme de Mentorat 16|21, initialement offert aux jeunes âgés de 16 à 21 ans ayant un historique de placement et/ou recevant des services dans le cadre de la *Loi de la protection de la jeunesse (LPJ)* ou de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescentes (LSJPA)*, offre maintenant la possibilité aux jeunes de 14 ans d'intégrer le programme. De plus, le programme inclut maintenant les jeunes ayant un historique de services reçus par la Protection de la jeunesse (PJ), et non uniquement les jeunes avec un historique de placement. Le programme offre l'occasion au jeune ou la jeune d'être jumelé avec une personne de 25 ans et plus qui agira à titre de modèle positif dans sa vie.

Portrait des jeunes de la Direction de la Protection de la Jeunesse

Le bilan de la Direction de la Protection de la Jeunesse (DPJ) 2023-2024 soulève que près de 16 000 jeunes âgés de 13 à 17 ans ont été pris en charge par la PJ. Aussi, selon ce qui a été mentionné dans le rapport de la commission Laurent, ce sont environ 2 000 jeunes qui quittent le système PJ chaque année lors de l'atteinte de leur majorité.

« Chaque année, environ 2 000 jeunes doivent quitter le système de la PJ à l'atteinte de leur majorité. »

Selon Robin, Mackiewicz et coll. (2015), « Les jeunes sortant de la protection de l'enfance sans soutien familial sont donc confrontés à des injonctions paradoxales qui se traduisent dans leur trajectoire par des suites d'avancées et de reculs ».

Cela vient donc mettre l'emphase sur l'importance du Programme de Mentorat 16|21 qui lui, vient soutenir ces jeunes par la présence d'une personne positive qui peut les guider et les accompagner.

Aussi, plusieurs jeunes issus de la PJ font face à un trauma complexe dû aux événements qu'ils ou elles ont vécus. De plus, selon Milot, Tristan et coll. (2021), les relations significatives viennent impacter l'ensemble des systèmes de développement du ou de la jeune. Il est donc vrai de dire que le ou la mentor-e est une personne qui pourrait impacter positivement le parcours du ou de la jeune. En effet, le développement d'une relation de confiance entre

Graphique 1



Source : Search Institute

eux ou elles fait en sorte que le ou la jeune peut découvrir et développer ses compétences sociales et émotionnelles.

Impact dans la vie du ou de la jeune

Avoir un-e mentor-e dans sa vie, qu'est-ce que ça veut dire concrètement ? Selon la Search Institute (2024), cela veut dire que le ou la jeune et son ou sa mentor-e développent une relation enrichissante qui aidera le ou la jeune à se découvrir, à cultiver des habiletés pour prendre le contrôle de sa vie et apprendre comment s'engager dans le monde qui l'entoure. Ce sont des relations dans lesquelles l'adulte exprime sa bienveillance, encourage le développement, offre du soutien, permet une prise de décision partagée et élargit les possibilités du ou de la jeune (Graphique 1).

Cette relation permet de combler une partie des besoins de base, un concept aussi connu sous le nom de la pyramide de Maslow (Graphique 2). Après être nourri et vêtu, etc., la présence d'un-e mentor-e peut favoriser le besoin de sécurité et d'appartenance du ou de la jeune. Ce qui aura par la suite une influence sur l'estime de soi du ou de la jeune et possiblement

sur son besoin d'accomplissement de la même façon que la relation enrichissante viendra influencer sur les différentes sphères de son développement. Il est ici primordial de mentionner que, selon Jean-François Marmion (2017) :

« Les besoins de base représentent les plus importants, et ceux du sommet sont la cerise sur la pyramide que nul ne peut viser sans avoir assouvi les inférieurs. Pour être atteint, chaque niveau doit reposer sur les précédents, stabilisés ».

Dans le cadre du mentorat 16|21, les jeunes adultes sont jumelés avec des adultes d'au moins 25 ans, afin que les mentor·es aient assez de détachement envers la génération qu'ils vont accompagner. Les bénévoles sont formés par des intervenant·es des GFGS du Québec et des Grands Amis de l'Est afin d'être outillés face aux possibles difficultés que les jeunes ont eues ou auront à traverser. Les intervenant·es sont également présent·es pour accompagner les jumelages afin de s'assurer que la relation se développe sainement et se solidifie dans le futur.

Les résultats les plus importants obtenus sont clairement exprimés à travers de nombreux témoignages récoltés auprès de jeunes et de bénévoles partout au Québec, par exemple :

« Quand je suis avec mon Grand Frère, je me sens en sécurité, je me sens apprécié et je me sens écouté. »

« Les activités avec mon Grand Frère sont une occasion de sortir de ma routine et du cadre, mais ça me permet aussi de passer un bon moment avec une personne de confiance. »

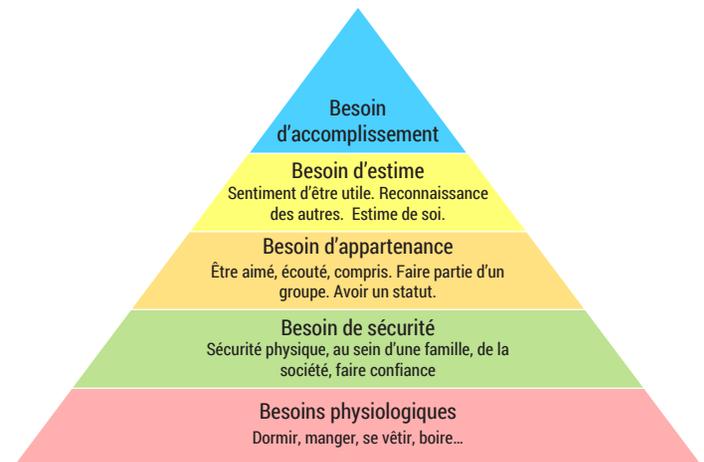
« Être Grand Frère, c'est respecter ce que le Petit Frère vit et apprend par le biais de nouvelles expériences. Mon rôle n'est pas d'être moralisateur, mais d'être présent lorsqu'il aura besoin d'en jaser. »

Gestion du risque

Afin d'assurer la sécurité des jumelages, les GFGS et les GA de l'Est suivent un processus rigoureux d'évaluation des candidats ou candidates bénévoles, comprenant une rencontre d'évaluation du ou de la candidat·e ainsi qu'une vérification des antécédents judiciaires. Une fois la candidature acceptée, une formation est donnée aux bénévoles afin de les préparer et les soutenir dans leur rôle. Les intervenant·es des GFGS et des GA font également des suivis auprès des dyades afin de s'assurer que la relation se développe de façon saine et positive.

Graphique 2 La pyramide des besoins fondamentaux

Selon Abraham Maslow



De plus les professionnels qui font partie du personnel clinique de GFGS et des GA s'assurent d'encadrer les jeunes pour qu'ils soient en mesure d'atteindre leur plein potentiel de façon sécuritaire.

À l'égard de la préparation et du suivi des mentor·es, la psychologue et chercheuse Delphine Collin-Vézina (2020), se basant sur ce qu'ont rapporté d'autres chercheurs, souligne l'importance de « prendre soin des soignants » afin que ces adultes puissent être pleinement préparés et équipés pour agir comme des agents de changement positifs auprès des enfants et des jeunes présentant des traumatismes complexes.

Elle rapporte également

« ... l'importance vitale pour les jeunes pris en charge par les services de protection de la jeunesse d'établir des relations significatives et de bâtir leur confiance en soi et en autrui. Les jeunes interrogés nous rappellent l'importance de mettre en place des organisations communautaires de soutien et de former les travailleurs pour qu'ils soient sensibles aux enjeux culturels afin de répondre à leurs besoins pendant qu'ils sont pris en charge et lorsqu'ils quittent les services. »

Conclusion

Nous sommes convaincus que le mentorat qui met en relation deux générations distinctes est un atout solide dans les jumelages GFGS et GA. En effet, rien ne peut remplacer le partage d'expertises et de vécus personnels. Nous sommes également d'avis que le programme Mentorat 16|21 est essentiel pour les jeunes avec un parcours atypique afin qu'ils puissent avoir du soutien pour effectuer leur passage vers la vie adulte.

Clairement, le mentorat fait partie de la solution pour soutenir l'avenir de la jeunesse au Québec.

À propos de l'autrice



Milaine Guay est directrice du développement à l'Association des Grands Frères Grandes Sœurs du Québec depuis 2021. Elle a été responsable du déploiement au Québec du programme Mentorat 16|21. Auparavant, elle a travaillé dans des écoles comme intervenante. Milaine

Guay a aussi œuvré en protection de la jeunesse et comme directrice dans une des organisations Grands Frères Grandes Sœurs. Elle a obtenu son diplôme de technicienne en travail social et complété un baccalauréat en travail social à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Elle se déclare volontiers uneoureuse de la jeunesse et du secteur communautaire.

Références

Bilan des directrices et directeurs de la protection de la jeunesse/Directrices et directeurs provinciaux 2024. *Quand la violence conjugale est au cœur de la vie de l'enfant* (2024) Gouvernement du Québec. 33 pages. Disponible en ligne : [BilanDPJ2024web.pdf](https://www.gouv.qc.ca/ressources/bilan-dpj-2024-web.pdf) (gouv.qc.ca)

Rapport de la commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse. *Instaurer une société bienveillante pour nos enfants et nos jeunes* (avril 2021) Gouvernement du Québec. 552 pages. Disponible en ligne : [2021_CSDEPJ_Rapport_version_finale_numerique.pdf](https://www.gouv.qc.ca/ressources/2021_CSDEPJ_Rapport_version_finale_numerique.pdf) (gouv.qc.ca)

Collin-Vézina, D. (2020). Section thématique sur le trauma complexe chez les enfants et les jeunes : Favoriser le courage collectif nécessaire pour modifier les pratiques, les politiques et la recherche. *Revue Internationale de la résilience des enfants et des adolescents*, 7(1), 102-107. <https://doi.org/10.7202/1072591ar>

Marmion, J. F. (2017). La pyramide des besoins. *La motivation*. Éditions Sciences Humaines, pp. 21-22. <https://doi.org/10.3917/sh.colle.2017.01.0021>.

Milot, Tristan, et coll (2021). « Le trauma complexe : Un regard interdisciplinaire sur les difficultés des enfants et des adolescents. » *Revue québécoise de psychologie*, volume 42, numéro 2, 2021, p. 69-90. <https://doi.org/10.7202/1081256ar>

Robin, P., Mackiewicz, M.P., Goussault, B. & Delcroix, S. (2015). « La transition à l'âge adulte au prisme d'une recherche par les pairs », dans *Vie sociale* 2015/4 (n° 12), pages 71 à 88, en ligne : <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2015-4-page-71.htm>

Search institute (2024) Developmental Relationships | Search Institute <https://searchinstitute.org/developmental-relationships>

Mentorat au travail

Connecter les générations pour mieux collaborer

Catherine Légaré, Ph. D., O.E.E, présidente et cofondatrice de Elo Mentorat, et présidente-fondatrice de Academos



Chaque homme que je rencontre est mon maître en quelque chose, et je m'instruis auprès de lui.



– Ralph Waldo Emerson

À une époque où les changements technologiques s'accroissent et où les attentes des employé·es évoluent, notamment en termes de travail hybride, de conciliation travail-vie personnelle et de développement des compétences, il devient essentiel de valoriser les relations intergénérationnelles au sein des entreprises. La diversité des perspectives qu'apportent les différentes générations favorise l'innovation, tandis que les échanges entre jeunes travailleuse·s et leurs aîné·es permettent un transfert réciproque de compétences.

Depuis des décennies, les relations mentoriales ont joué un rôle clé dans l'accélération des carrières, dans la transmission des savoirs et le soutien à la relève. Dans le monde du travail d'aujourd'hui, le mentorat intergénérationnel est l'une des stratégies les plus prometteuses pour créer un environnement de travail inclusif, éviter les tensions générationnelles et déconstruire les stéréotypes liés à l'âge. Plus que jamais, les jeunes travailleuse·s expriment un besoin croissant d'accompagnement et de retour constant sur leur travail et leur performance. Pour les leaders d'aujourd'hui, le mentorat représente

plus qu'un levier de développement individuel. En facilitant des relations intergénérationnelles fortes, il devient un outil puissant pour renforcer l'innovation, la collaboration et la rétention des talents. Il est également essentiel pour combattre l'isolement des jeunes générations tout en maintenant l'engagement des personnes plus âgées dans les milieux de travail.

Le mentorat : une stratégie gagnante pour faciliter l'apprentissage intergénérationnel au travail

Les relations professionnelles entre générations ont fait couler beaucoup d'encre récemment. Il se trouve que chaque génération croit que ses expériences sont uniques, mais la vérité est que nous avons tous quelque chose à apprendre des autres, peu importe leur âge. Le mentorat en milieu de travail agit comme un pont entre les générations, permettant à des personnes de différents âges de tisser des liens forts, malgré des contextes professionnels variés. Kathy Kram, dans *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life*, souligne l'importance de cette relation d'apprentissage dans le développement professionnel, notamment dans des environnements complexes et en constante évolution, comme ceux du monde du travail d'aujourd'hui. Selon elle, le mentorat transcende les générations en offrant une occasion d'apprentissage réciproque : les personnes expérimentées partagent leur sagesse et leur savoir-faire, tandis que les jeunes talents apportent de nouvelles perspectives, des savoir-faire différents et des idées innovantes. Ces échanges intergénérationnels enrichissent non seulement le milieu de travail, mais contribuent également à briser les stéréotypes générationnels.





David Clutterbuck, dans *Everyone Needs a Mentor*, explique que les jeunes travailleuses et travailleurs, souvent plus familiers avec les nouvelles technologies et les méthodes de travail agiles, apportent des compétences précieuses à leurs aînées, qui, en retour, leur transmettent leur expérience en matière de leadership, de prise de décision stratégique, ou les soutiennent dans des périodes de transition professionnelle. Cet échange mutuel permet de renforcer les compétences individuelles tout en dynamisant l'innovation au sein des organisations.

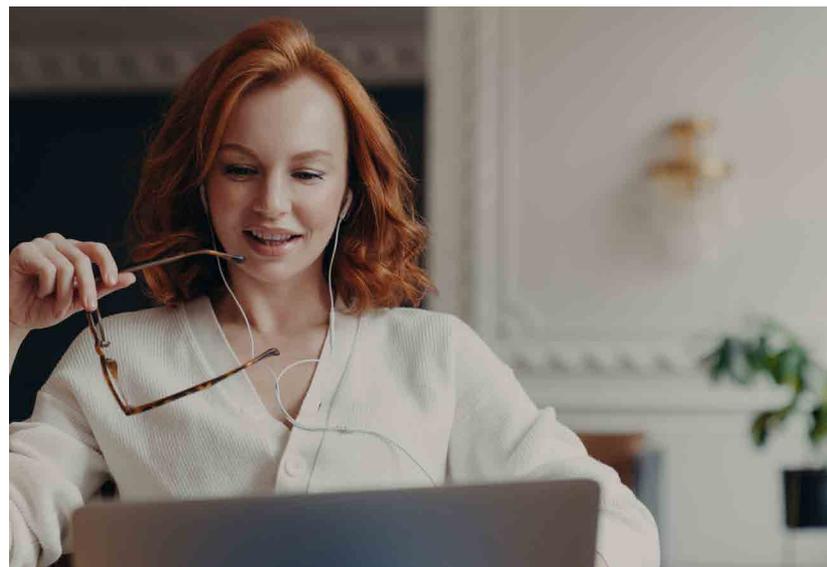
Megan W. Gerhardt, dans *Why We Need Intergenerational Friendships at Work*, souligne l'importance des relations intergénérationnelles intentionnellement encouragées et soutenues par les milieux de travail. Bien que son article porte sur les amitiés, on peut facilement faire le lien avec le mentorat, puisque ces relations « encadrées » suivent habituellement quatre principes :

1. Favoriser un environnement inclusif où toutes les générations se sentent valorisées et entendues.
2. Encourager les interactions positives entre les générations pour éviter les tensions ou les malentendus liés aux différences d'âge ou de perspectives.
3. Soutenir l'apprentissage mutuel, en créant des espaces où les générations peuvent partager leurs compétences et leurs expériences respectives.
4. Briser les stéréotypes générationnels, en évitant les biais liés à l'âge et en promouvant des échanges qui mettent de l'avant la diversité des contributions de chaque génération.

Le mentorat, par sa nature même, s'inscrit dans une relation à long terme où la confiance se développe progressivement. Contrairement à d'autres relations professionnelles plus transitoires, le mentorat offre un cadre propice à l'établissement de liens durables entre les générations. Renée Houde, dans ses travaux sur le développement de l'adulte, ajoute que le mentorat intergénérationnel ne se limite pas à un simple transfert de compétences techniques. Selon elle, il joue également un rôle clé dans le développement personnel des jeunes adultes tout en offrant aux mentor·es la possibilité de se reconnecter à des perspectives nouvelles et de retrouver un sens à leur propre parcours professionnel. Dans mes recherches doctorales sur le programme de mentorat Academos, j'ai observé comment le mentorat facilite le passage à l'âge adulte, en préparant les jeunes à la transition du rôle d'étudiant·e à celui de travailleur ou travailleuse. Le mentorat leur permet de mieux comprendre leurs compétences et de bâtir leur confiance en tant que professionnel·les.

Les formes de mentorat adaptées aux milieux de travail modernes

Dans ma pratique d'accompagnement du mentorat en milieu organisationnel chez Elo Mentorat, j'observe que certaines approches se révèlent particulièrement efficaces pour favoriser les échanges intergénérationnels et répondre aux besoins spécifiques des organisations et de leur personnel. Le choix de la forme de mentorat joue un rôle crucial pour maximiser l'impact des échanges et l'apprentissage mutuel.



Lois J. Zachary, dans *The Mentor's Guide*, documente l'importance de structurer des programmes de mentorat adaptés aux réalités et aux défis spécifiques de chaque organisation. Il ne s'agit pas seulement de créer des dyades ou des groupes, mais de s'assurer que ces relations sont alignées sur les besoins individuels des mentoré·e·s et les objectifs collectifs des entreprises. David Clutterbuck, dans *Everyone Needs a Mentor*, rappelle que le mentorat doit évoluer pour s'adapter aux nouvelles attentes des générations, surtout dans un monde du travail de plus en plus complexe et changeant.

Voici des approches du mentorat, qui utilisées seules ou en combinaison les unes avec les autres sont particulièrement propices au mentorat intergénérationnel :

- **Mentorat un à un : la relation classique**
Le mentorat un à un, où un·e mentor·e guide un·e mentoré·e, permet d'établir une relation de confiance profonde, avec des échanges personnalisés. Cette approche offre aux plus jeunes une attention individuelle, tandis que les personnes plus expérimentées transmettent leurs savoirs et leurs valeurs.
- **Mentorat entre pairs : un apprentissage mutuel**
Le mentorat entre pairs permet à deux personnes avec des niveaux d'expérience ou des statuts similaires d'échanger sur des défis professionnels, créant des ponts entre générations travaillant à des niveaux similaires.
- **Mentorat inversé : l'échange dans les deux sens**
La nouvelle forme de mentorat dont on entend le plus parler est un mentorat où la relation d'apprentissage fonctionne dans les deux sens : les jeunes employé·e·s agissent comme mentor·e·s auprès de collègues plus expérimenté·e·s. Contrairement aux modèles traditionnels où l'expertise est transmise des aînés aux plus jeunes, le mentorat inversé permet aux plus jeunes de partager leurs connaissances dans des domaines émergents, comme les nouvelles méthodes de travail, les tendances sociétales ou les outils de gestion actuels. De leur côté, les mentor·e·s expérimenté·e·s partagent leurs connaissances stratégiques et leur expertise en leadership, favorisant ainsi un enrichissement mutuel.
- **Mentorat de groupe : maximiser l'impact**
Le mentorat de groupe, où un·e mentor·e guide plusieurs mentoré·e·s simultanément, favorise la diversité des perspectives et construit des réseaux intergénérationnels plus solides.

Inclure les travailleuses et travailleurs expérimenté·e·s dans les programmes de mentorat

Les personnes expérimentées apportent une sagesse qui va bien au-delà des compétences techniques. Leur rôle ne se limite pas à transmettre des connaissances : elles offrent également des perspectives précieuses sur la gestion des relations professionnelles, la prise de décisions stratégiques et le leadership. Le mentorat leur permet aussi de rester connecté·e·s au monde du travail et de se sentir valorisé·e·s dans leur contribution active à l'organisation.

Marc Freedman et Trent Stamp, dans *Aging Societies Should Make More of Mentorship*, soulignent l'importance d'intégrer les travailleuses et travailleurs expérimenté·e·s dans les programmes de mentorat pour maintenir leur engagement et leur motivation. Des stratégies clés incluent :

- **Mentorat flexible** – Proposer des horaires adaptés pour permettre la participation des personnes sans interférer avec leur équilibre personnel.
- **Valorisation de l'expertise** – Reconnaître et valoriser les compétences des personnes expérimentées, renforçant ainsi leur sentiment d'utilité au sein de l'entreprise.
- **Expliquer et valoriser le mentorat inversé** – Encourager les mentor·e·s à explorer la richesse du mentorat inversé, une approche qui permet non seulement de partager des savoirs, mais aussi d'apprendre de leurs plus jeunes collaborateur·trice·s. Il s'agit de reconnaître que chaque génération apporte des perspectives, des compétences et des méthodes de travail qui peuvent enrichir l'autre. (Browne, 2021).



Répondre aux attentes des jeunes talents dans un contexte de travail hybride

Le travail hybride, tout en offrant plus de flexibilité, peut accentuer le sentiment d'isolement des jeunes recrues en limitant les occasions favorables d'apprentissage informel. Sonia Lupien, chercheuse en neurosciences, souligne que le manque de relations en milieu de travail peut provoquer un stress accru chez les jeunes professionnel·les. Le mentorat peut compenser cette absence de soutien constant.

Jeanne C. Meister et Karie Willyerd, dans *Mentoring Millennials*, recommandent le mentorat pour compenser la perte d'interactions sociales et offrir aux jeunes employé·es des possibilités de créer des liens importants avec des collègues de différentes générations, facilitant ainsi leur intégration, leur développement professionnel et leur bien-être au travail.

Pour adapter le mentorat aux nouvelles réalités du travail hybride, plusieurs stratégies se révèlent efficaces :

- **Séances de mentorat en présentiel** – Sonia Lupien recommande d'encourager les rencontres de mentorat lors des jours de présence au bureau, où mentor·es et mentoré·es peuvent se retrouver pour des échanges approfondis et établir des relations durables.
- **Mentorat virtuel** – Utiliser des plateformes de mentorat pour maintenir des échanges réguliers, qu'ils soient synchrones (vidéoconférences) ou asynchrones (courriels, messageries). Cela permet de pallier les contraintes géographiques et de temps tout en offrant un accompagnement continu.
- **Mentorat éclair** – Dans un contexte de travail hybride où les interactions en face à face sont souvent limitées, le mentorat éclair (ou mentorat situationnel) offre une solution flexible et adaptée aux besoins immédiats des jeunes employé·es. Contrairement à une relation de mentorat à long terme, le mentorat éclair se concentre sur des échanges courts, mais ciblés, permettant aux mentoré·es de poser des questions spécifiques à des mentor·es expérimenté·es lors de sessions brèves. Ces rencontres, bien qu'elles ne durent que quelques minutes, fournissent des réponses précises à des besoins immédiats tout en respectant les contraintes d'un environnement de travail fragmenté.



En intégrant des stratégies comme le mentorat éclair et en favorisant les échanges intergénérationnels, les entreprises peuvent non seulement répondre aux attentes des jeunes travailleuse·s dans un contexte hybride, mais peuvent aussi renforcer leur engagement et leur sentiment d'appartenance. Cela permet de créer un environnement de travail plus inclusif et connecté, même à distance.

Conclusion

Le mentorat intergénérationnel ne se limite pas à un simple transfert de compétences techniques entre des générations aux parcours différents. C'est une relation de confiance et de réciprocité qui permet à chaque génération de contribuer à l'épanouissement de l'autre. Dans un monde du travail en constante évolution, avec des technologies toujours plus présentes et des dynamiques de travail hybrides qui modifient la manière dont les équipes collaborent entre elles, le mentorat offre une voie essentielle pour répondre aux défis modernes.

Les entreprises qui adoptent une approche structurée du mentorat intergénérationnel récoltent non seulement des bénéfices immédiats en termes d'innovation et de productivité, mais elles s'assurent aussi de bâtir une culture d'entreprise inclusive, où chaque voix est valorisée. Plus que jamais, les jeunes travailleuse·s demandent à être guidé·es, et les travailleuse·s expérimenté·es souhaitent rester engagé·es et utiles. En créant des programmes de mentorat qui intègrent et valorisent ces différentes attentes, les dirigeant·es peuvent transformer leurs environnements de travail en espaces d'apprentissage, de croissance mutuelle et de respect intergénérationnel.

Les organisations prêtes à investir dans des relations mentorales solides et diversifiées se doteront d'un avantage compétitif précieux dans la gestion des talents. Pour que cela devienne une réalité, les dirigeant·es doivent s'engager à faire du mentorat, un pilier stratégique. En repensant leurs pratiques, ces leaders pourront non seulement attirer, mais aussi retenir des talents de toutes les générations, tout en favorisant une culture d'inclusion et d'innovation.

Références

Browne, I. (2021). Exploring reverse mentoring; "Win-win" relationships in the multi-generational workplace. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Spec. Iss. 15, 246–259.

Clutterbuck, D. (2014). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. Chartered Institute of Personnel and Development, 5th Edition.

Gerhardt, M. W. (2024). Why We Need Intergenerational Friendships at Work. *Harvard Business Review*, 18 mars 2024. <https://hbr.org/2024/03/why-we-need-intergenerational-friendships-at-work>

Houde, R. (2009). *Des mentors pour la relève*, 2^e édition. Presses de l'Université du Québec.

Freedman, M. & Stamp, T. Aging Societies Should Make More of Mentorship. *Harvard Business Review*, 6 juillet 2016. <https://hbr.org/2016/07/aging-societies-should-make-more-of-mentorship>

Kram, K. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America.

Lupien, Sonia (2023). *Le stress au travail vs le stress du travail*. Montréal : Éditions Va Savoir.

Meister, J. C. & Willyerd, K. (2010) Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*, May 2010. <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>

Zachary, L. J. (2011). *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass, 2nd Edition.

À propos de l'autrice

Catherine Légaré, Ph. D. est présidente et co-fondatrice d'Elo Mentorat, une PME spécialisée dans les solutions de mentorat en entreprise. Catherine Légaré a également fondé l'OBNL Academos, il y a 25 ans, qui offre une solution de mentorat numérique pour l'orientation de carrière.



Elle détient un doctorat en psychologie et a enseigné la conception de programmes de mentorat à l'Université du Québec à Montréal. Reconnue comme une experte de premier plan en mentorat, Catherine a agi comme consultante pour développer des programmes de mentorat et comme formatrice dans des organisations à travers le Canada et en Europe. Enfin, en 2024, Catherine a été nommée membre distinguée de l'Ordre d'excellence en éducation du Québec.

Étude majeure sur le mentorat pour la jeunesse

Les visées sociales du mentorat en France

Rencontre avec Nicolas Viennot, directeur général du Collectif Mentorat

Propos recueillis par Yvon Chouinard, rédacteur en chef de La Sentinelle mentorale.

En janvier 2024, le Collectif Mentorat (<https://lementorat.fr/>) a publié un rapport très élaboré intitulé *Le mentorat en France. Panorama et analyse* découlant d'une étude que l'organisation avait lancée pour analyser le paysage du mentorat à l'échelle nationale dans le sillage du plan *1 jeune, 1 mentor* mis en place en 2021, dans toute la France. Si beaucoup de données sont venues confirmer les conclusions d'enquêtes antérieures, d'autres résultats ébranlent certaines idées reçues à propos du mentorat et soulèvent des questions par rapport à diverses pratiques mentoriales. Nous avons eu l'occasion d'en discuter avec le directeur général du Collectif Mentorat, Nicolas Viennot.

Origine et fonctionnement du Collectif Mentorat

Sentinelle mentorale (S.M.) : *Pour débiter, pouvez-vous nous décrire sommairement ce qu'est le Collectif Mentorat, qui en fait partie, sa gouvernance et son financement ?*

Nicolas Viennot (N.V.) : Le Collectif Mentorat a d'abord été un « collectif » informel lancé par huit associations qui se sont rendu compte en 2019 qu'elles avaient un point commun, celui de proposer un accompagnement individuel à des jeunes en difficulté qu'elles pouvaient alors appeler parrainage, tutorat ou mentorat. Elles se sont réunies dans ce « collectif » pour porter un plaidoyer visant à ce que le mentorat devienne une politique publique soutenue par l'État et des fonds publics. Ce collectif est resté informel avant de se structurer en association en décembre 2020. À compter de cette date, le Collectif Mentorat s'est doté de statuts qui lui ont permis de s'ouvrir à de nouveaux adhérents, dont le point commun était, et est toujours, de se reconnaître dans une même définition du mentorat, de voir dans le mentorat un outil au service de la lutte contre les inégalités de parcours et de déterminismes sociaux.

Aujourd'hui, le Collectif Mentorat regroupe plus de 75 organisations sans but lucratif.



Lancé en mars 2021 par le président français Emmanuel Macron, dans la lignée du programme « 1 jeune, 1 solution », le plan *1 jeune, 1 mentor* est la première politique publique d'ampleur de soutien et de structuration du mentorat français. Elle est portée conjointement par le ministère des Sports et de la Jeunesse et le ministère du Travail et de l'Emploi.

Trois appels à projets successifs investissent 27 millions d'euros par an à partir de 2021 pour soutenir les programmes de mentorat de 60 associations lauréates du plan *1 jeune, 1 mentor*. Le Gouvernement a aussi mandaté le Collectif Mentorat pour fédérer les structures et animer la plateforme *1 jeune 1 mentor.fr* (<https://www.1jeune1mentor.fr/>), via laquelle jeunes, mentor·e·s et associations peuvent entrer en relation.

En ce qui concerne la gouvernance, lors de la rédaction des statuts en 2020, nous avons fait en sorte d'assurer la plus grande stabilité possible durant trois ans. Donc, nous avons prévu que les huit associations fondatrices siègent au conseil d'administration ainsi qu'à l'Assemblée générale, les deux étant indistincts au départ.

À mesure que nous avons ouvert le Collectif Mentorat à de nouveaux membres, le CA est resté composé de ces huit associations fondatrices, pendant que l'Assemblée générale s'élargissait petit à petit à l'ensemble des nouveaux membres. Nous avons alors un petit bureau exécutif composé de trois personnes. Christophe Paris en était le président. Éricka Cogne, trésorière et Sébastien Lailheugue, secrétaire général.

Mais, depuis avril 2024, après les trois premières années d'existence du Collectif Mentorat, nous avons modifié nos statuts pour changer la gouvernance du Collectif Mentorat, et surtout l'élargir. Nous avons souhaité qu'en évoluant, la gouvernance puisse davantage refléter la diversité de nos associations, de nos programmes et de nos publics.

C'est ainsi que nous avons ouvert le conseil d'administration en passant de 8 à 17 sièges, ainsi que le bureau exécutif qui est passé de trois à six personnes. Christophe Paris, président fondateur, s'étant retiré de ce poste, Éricka Cogne et Sébastien Lailheugue assument maintenant la co-présidence du Collectif Mentorat, ce qui permet d'incarner une forme de continuité.

En ce qui touche le financement, depuis 2021, le plan *1 jeune, 1 mentor* permet à un grand nombre de nos associations d'être financées par l'État pour qu'elles puissent accompagner davantage de jeunes en mentorat.

Parmi les membres du Collectif Mentorat, nous en avons une cinquantaine qui sont lauréats du plan *1 jeune, 1 mentor*, et qui sont financés par le ministère des Sports et de la Jeunesse.



Une des particularités du Collectif Mentorat, c'est qu'il réunit des associations dont le modèle économique est propre à chacune avec un modèle hybride ayant une proportion plus ou moins marquée de financements public et privé. Le Collectif Mentorat quant à lui, en tant qu'organisation, est financé depuis le début du plan *1 jeune, 1 mentor*, à 80 % par le ministère du Travail, le reste du financement provient de fonds privés et des cotisations de ses membres.

NICOLAS VIENNOT Directeur général du Collectif Mentorat

Après des études en sciences politiques, Nicolas Viennot se tourne vers la haute fonction publique. Il travaille dix ans au sein de grandes collectivités locales. Il occupe des fonctions de direction générale au sein d'une commune de 60 000 habitants.



Au fil des ans, il acquiert de ses expériences de solides compétences de pilotage de projets, de management d'équipes et d'accompagnement du changement.

Sa vie professionnelle l'amène à rencontrer des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Il prend alors conscience que le service public n'est pas seul à rechercher l'intérêt général : de nombreux acteurs poursuivent eux aussi le bien commun en visant l'impact social et environnemental.

C'est en novembre 2020 qu'il se joint au Collectif Mentorat comme premier salarié et chargé de mission. Il en devient le directeur général six mois plus tard.

Les grands constats de l'étude nationale

S.M. : *Quels sont les grands constats de l'étude Le Mentorat en France – panorama et analyse, que vous avez menée en 2022-2023 auprès des 70 structures membres du Collectif Mentorat ?*

N.V. : J'aimerais d'abord préciser qu'il s'agit de la première étude qui s'est penchée sur la situation de plusieurs associations sur la thématique transversale du mentorat. C'est-à-dire que jusqu'à ce moment-là, plusieurs de nos associations avaient déjà fait des études d'impact individuelles sur leur propre programme. On avait par ailleurs eu connaissance d'une étude d'impact sur le mentorat des jeunes de l'Aide sociale à l'enfance qui étaient accompagnés par huit associations. Mais, c'était la première fois que l'ensemble des associations membres du Collectif Mentorat étaient impliquées dans une même étude.



Nous avons souhaité lancer cette étude car nous avons conscience que le paysage du mentorat en France était très évolutif. Nous avons aussi quelques intuitions que nous voulions valider ou invalider. Ce qui en ressort, c'est que le champ du mentorat est en pleine expansion, que nos structures membres s'engagent dans une dynamique de passage à l'échelle, avec en corrélation, un début de convergence des pratiques.

Toutefois, sur la terminologie, le terme « mentorat » ne fait pas consensus. Seulement la moitié de nos associations et un quart de nos mentore-s l'utilisent, parce que nos structures membres continuent à parler parfois de parrainage, d'accompagnement individuel, etc. Parfois, les mêmes structures parlent de parrainage auprès du public, des jeunes et des mentore-s, mais de mentorat auprès des interlocuteurs institutionnels.

S.M. : *Est-ce votre intention qu'on utilise éventuellement le terme « mentorat » dans toutes les structures ?*

N.V. : Pas forcément. Le plus grand défi est de donner une plus grande visibilité au mentorat auprès de tous nos interlocuteurs, notamment institutionnels, parce qu'on se rend compte, encore aujourd'hui, qu'ils ne sont pas très à l'aise parfois à propos de la complémentarité entre mentorat et parrainage, mentorat et coaching.

Ce flou sémantique nous cause un peu préjudice, notamment vis-à-vis des financeurs qui finançaient déjà des dispositifs qui pouvaient parfois s'appeler « parrainage » et qui s'interrogent sur le mentorat par rapport à ces dispositifs préexistants. Notre enjeu, c'est de faire comprendre à tous que le mentorat est une sorte de terme ombrelle qui recouvre des réalités différentes d'accompagnement individuel.



Nicolas Viennot (à gauche) et les membres actuels du conseil d'administration du Collectif Mentorat

DESCRIPTION DE L'ÉTUDE NATIONALE SUR LE MENTORAT EN FRANCE

L'étude nationale sur le mentorat en France réalisée par des sociologues de l'Agence Phare fut commandée par le Collectif Mentorat et entièrement financée par le Fonds de dotation Citoyen de la société d'investissement Evolem et menée de l'été 2022 à la fin 2023. Il s'agit de la plus vaste étude réalisée en France sur le mentorat des jeunes.

Le but de l'étude était de dresser un portrait du mentorat français auprès des jeunes, afin de formuler des recommandations destinées aux associations membres du Collectif Mentorat, des entreprises engagées et des pouvoirs publics, pour améliorer les programmes de mentorat destinés aux jeunes et répondre plus efficacement à leurs besoins.

Une enquête qualitative fut menée auprès de 10 des 70 associations faisant alors partie du Collectif Mentorat (novembre 2022 à mars 2023). Les associations retenues l'ont été en raison de leur implantation (nationale ou régionale), du volume de binômes impliqués dans les programmes, de leur public et champ d'intervention (scolarité, orientation, entrepreneuriat, jeunes réfugiés, aide sociale à l'enfance, jeunes en situation de handicap). Des entretiens semi-directifs ont été menés avec 15 responsables de structures, 18 partenaires (financeurs, prescripteurs, experts), et 20 binômes mentors/mentorés.

Le volet quantitatif s'est appuyé sur deux questionnaires en ligne au printemps 2023 l'un adressé aux mentor·e·s et le second aux structures. Un total de 3748 mentor·e·s issus de 45 associations l'ont complété et 58 personnes représentant les associations ont répondu.

L'Agence Phare a également réalisé une revue de la littérature et analysé les rapports d'activités 2022 des 65 associations et fondations alors membres du Collectif Mentorat qui en compte aujourd'hui plus de 75.

Source : Agence Phare. *Le mentorat en France. Panorama et analyse*. Document sommaire.

Deux types de mentoré·e·s

S.M. : Dans le rapport qui a été publié, on parle de deux types spécifiques de mentoré·e·s qui ont l'occasion d'obtenir du mentorat. Pourriez-vous nous les décrire ?

N.V. : Ça, c'est intéressant, car cela nous a interpellés. L'étude fait la distinction entre les jeunes qui rencontrent des difficultés et des jeunes qui n'ont pas vraiment de difficultés, mais qui souhaitent quand même bénéficier de mentorat. On en avait l'intuition, mais sans que ce soit vérifié. Ce que dit l'étude, c'est que cette distinction joue à deux moments : lors de l'entrée dans le mentorat et au moment où les jeunes font connaître leurs besoins vis-à-vis de l'association et de leur mentore.

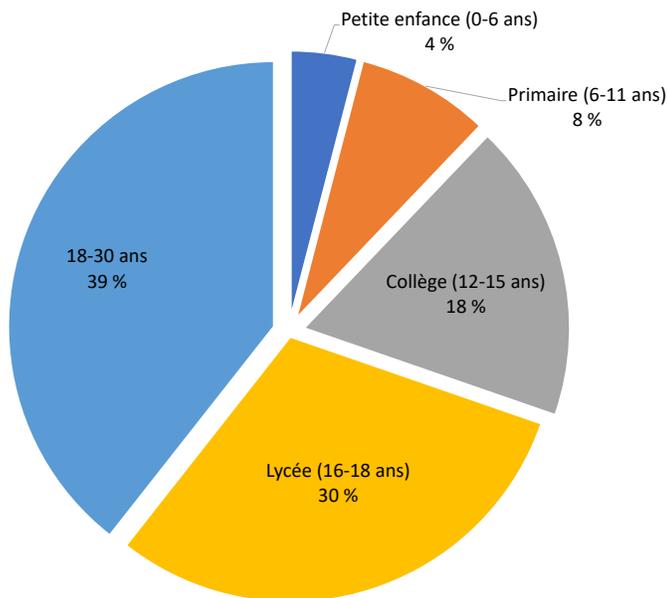
Tous les jeunes n'arrivent pas au mentorat de la même façon. C'est là qu'on retrouve cette distinction en premier lieu. Il y a des jeunes qui s'inscrivent de leur propre initiative au mentorat parce qu'ils en ont entendu parler par le bouche-à-oreille, parce qu'ils y voient un plus en complément de ce qui existe déjà. D'un autre côté, il y a des jeunes qui ont davantage de difficultés, qui n'entendent même pas parler de mentorat et qui se le voient donc prescrire par leur environnement familial ou professionnel.

Quant à leurs besoins, les jeunes des classes plus populaires n'ont pas d'attentes précises au début. Ils se laissent un peu guider, et au moment où ils commencent à bien comprendre ce que peut leur apporter le mentorat, ils deviennent partisans d'un suivi assez concret, avec des objectifs précis. Les jeunes qui sont moins en difficulté comprennent que le mentorat peut être un plus pour eux et ils vont faire appel à leur mentore pour des éléments assez précis. Ils ne voient pas dans le mentorat quelque chose de transformateur.

Une vision commune du mentorat qui se bâtit

S.M. : Si nous revenons aux différences qui existent entre les structures et les termes qui sont utilisés pour décrire les modes d'accompagnement et votre désir que le terme « mentorat » soit mieux compris, est-ce que cela signifie qu'il faut rendre le mentorat plus « adaptable » à un éventail de milieux, de missions, alors qu'habituellement en mentorat, on recherche une compréhension mutuelle de ce qu'est le mentorat. Autrement dit, est-ce que votre intention est d'être plus souple par rapport à ce qu'est le mentorat ou ce qu'on désigne comme « accompagnement mentorat » ?

Tableau 1
Âges cibles des jeunes mentoré·e·s



Source : *Le mentorat en France. Panorama et analyse.* Collectif Mentorat, Evolem Citoyen et Agence Phare. Janvier 2024.

Et il y a des sous-objectifs en fonction de l'âge de la personne accompagnée, comme l'accompagnement à la scolarité, à l'orientation ou à l'insertion professionnelle.

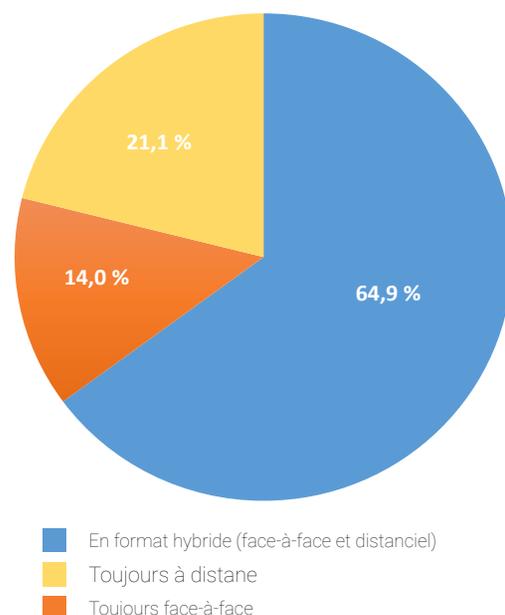
L'autre diversité sur laquelle on souhaite s'appuyer, c'est la diversité de taille de nos associations. On n'a pas pour objectif que les gros mangent les petits ou que tout le monde ait la même taille. Pour nous, du Collectif Mentorat, on y voit l'occasion d'accompagner davantage les plus petites associations, celles qui sont les moins bien outillées, celles qui ont le moins de ressources humaines. Là se situe une des valeurs ajoutées du Collectif Mentorat, soit de proposer des ressources et de l'outillage à de petites associations, alors que les plus grosses ont déjà ce type de ressources depuis des années.

Dernier type de diversité : les modalités de mise en œuvre des programmes (Tableau 2). Il y a des programmes où ce sont des rencontres physiques à 100 %, d'autres 100 % de rencontres virtuelles et d'autres sont hybrides. Là aussi, il faut s'adapter à l'âge et au degré d'autonomie de la personne accompagnée. Le mode hybride a pour fonction de donner de la souplesse au binôme pour que les rencontres puissent se faire, quand bien même les agendas de l'un et de l'autre sont bien remplis.

N.V. : Nous allons d'abord conforter le cercle commun qui existe entre nos associations en faisant cette pédagogie du dénominateur commun tout en nous appuyant par ailleurs sur la richesse et la diversité de nos associations. Les points communs sur lesquels on souhaite insister, c'est d'abord cette définition du mentorat comme l'accompagnement individuel d'un jeune par un·e mentore·e, avec l'association qui joue un rôle d'un tiers de confiance et d'organisateur d'un mentorat formel, la durée de la relation qui est d'au moins six mois et le mentorat vu comme un outil au service de l'égalité des chances, au service d'une lutte contre les discriminations et le déterminisme social. Voilà pour les points communs.

Ensuite, pour ce qui est des différences, on assume, et on y voit même une richesse, que nos associations accompagnent des publics différents. Quand je dis à nos interlocuteurs que le mentorat accompagne des jeunes de 5 à 30 ans (Tableau 1), le plus souvent ils sont étonnés qu'on puisse regrouper autour d'une même démarche, des enfants, des ados et des jeunes adultes. Mais c'est bien là la richesse du mentorat qui a un objectif central, qui est de donner confiance et élargir le champ des possibles. Mais cela se fait de façon multiple, selon l'âge de l'enfant, de l'adolescent ou du jeune adulte.

Tableau 2
Modalités de réalisation du mentorat auprès des jeunes



Source : *Le mentorat en France. Panorama et analyse.* Collectif Mentorat, Evolem Citoyen et Agence Phare. Janvier 2024.

Les mentor·e·s : leurs motivations, leur périmètre d'accompagnement

S.M. : Selon votre étude, quelles sont les principales motivations des mentore·s pour jouer un tel rôle auprès des jeunes majoritairement issus de milieux défavorisés ? Et en quoi ces motivations varient-elles selon les origines et les profils de ces mentore·s, et peut-être même des régions ?

N.V. : On n'a pas vu de différences d'une région à l'autre, mais on a vu des différences en fonction de l'origine sociale des mentore·s et de leur genre. Les mentore·s issues de milieux modestes veulent éviter aux jeunes qui viennent aussi de milieux modestes de connaître les mêmes difficultés qu'eux. Donc, ils veulent compenser, leur apporter ce qu'eux n'ont pas pu avoir au même moment, et à l'inverse, les mentore·s issues de milieux plus favorisés veulent rendre une partie de ce dont ils ont pu bénéficier à l'époque. Dans les deux cas, on trouve un objectif, une motivation liée à la solidarité envers les jeunes.

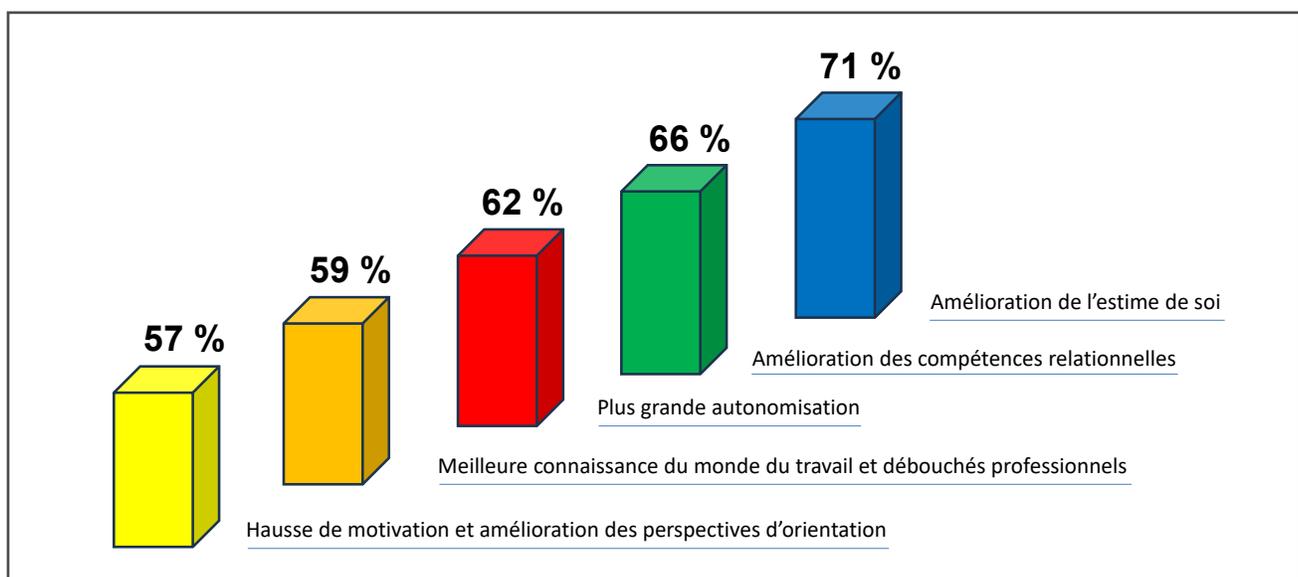
Par ailleurs, il y a une différenciation genrée du mentorat et des motivations des mentore·s, les hommes ayant plus tendance à vouloir s'engager dans du mentorat d'insertion professionnelle et du mentorat lié à l'entrepreneuriat alors que les femmes vont davantage se tourner vers le mentorat lié à l'insertion sociale ou l'aide à la scolarité.

S.M. : Dans tous les programmes de mentorat nous avons le défi de définir le périmètre d'accompagnement des mentore·s. Les associations du Collectif Mentorat proposent de la formation aux mentore·s. Comment les préparez-vous afin qu'ils ne tombent pas dans d'autres champs d'accompagnement comme le counseling ou l'enseignement ? En d'autres mots, où commence et où s'arrête le mentorat, en termes de pratiques et d'interventions selon la philosophie du Collectif mentorat ?

N.V. : L'étude Le Mentorat en France démontre bien que la grande majorité de nos associations, soit 96 %, proposent des formations aux mentore·s avec cette perspective de leur donner une idée plus précise de ce que l'on peut attendre d'eux, et de ce que c'est que d'être mentore ou pas. En revanche, seulement 75 % des mentore·s suivent cette formation. On a encore un quart des mentore·s qui ne sont pas formé·e·s au moment où ils rencontrent le jeune avec lequel ils auront une relation mentorale pendant quelques mois.

On a pris conscience de ça, en particulier grâce à cette étude et d'autres qui ont suivi, et aujourd'hui le Collectif Mentorat travaille sur un label mentorat de qualité qui fixe des standards de qualité, dont ceux rattachés à la bonne formation de mentore·s. Parce que c'est par le biais de la formation initiale qu'on pense possible de préciser auprès des mentore·s ce qu'on attend d'eux et d'elles. Il est déterminant de s'assurer que le mentor ou la mentore connaisse clairement à la fois le programme de mentorat,

Effets perçus du mentorat PAR LES MENTOR·E·S chez les jeunes qu'ils ou elles accompagnent



Source : Le mentorat en France. Panorama et analyse. Collectif Mentorat, Evolem Citoyen et Agence Phare. Janvier 2024.



Femmes : **60 %**

Urbains : **57 %**

Classes favorisées : **76 %**

Salarié·es du privé : **67 %**

Scolarité bac+ : **61 %**

Source : *Le mentorat en France. Panorama et analyse.* Collectif Mentorat, Evolem Citoyen et Agence Phare. Janvier 2024.

parce que les programmes varient d'une association à l'autre, le type de public accompagné et ce qu'on attend de lui ou d'elle. Il est aussi nécessaire que la formation fasse un peu de maïeutique et amène le mentor ou la mentore à connaître ses propres limites. Donc, il y a les limites du programme, les limites des jeunes et les limites que le ou la mentore ne doit pas franchir.

Au-delà de la formation initiale, comme outil pédagogique essentiel, il y a aussi le suivi dispensé par l'association tout au long de la relation de mentorat qui permet d'assurer que ces limites ne sont pas dépassées, qu'il n'y a pas de surinvestissement du ou de la mentore ou de mauvaises postures de sa part.

Mentorat et impact social : une utopie ?

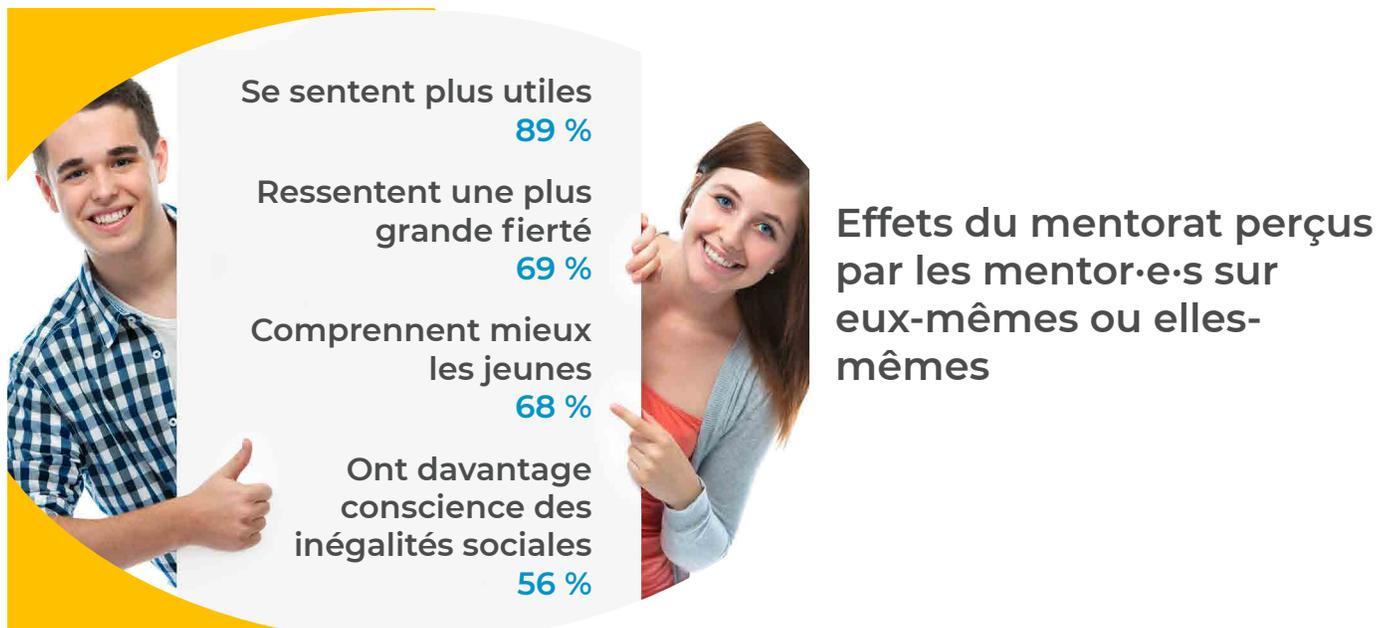
S.M. : *Comme le mentorat repose essentiellement sur des relations entre deux personnes – mentore et mentorée – ce qui a toujours été le cas historiquement – dans quelle mesure est-il réaliste de croire que de telles relations binomiques puissent avoir un impact social ? Comme vouloir réduire les inégalités sociales à l'échelle d'un pays avec le mentorat. Est-ce une utopie ou un objectif sensé à long terme selon vous ?*

N.V. : On espère que ce n'est pas une utopie. Nous croyons fondamentalement dans le rôle transformateur du mentorat. D'abord, premier

élément de réponse. En quelques années, nous sommes passés de 30 000 jeunes accompagnés à 160 000 par an. 160 000 jeunes accompagnés, c'est 320 000 personnes concernées, puisqu'il y a autant de mentor·e·s. Ça commence à devenir consistant. Il y a ensuite le rôle des associations. La relation n'est pas que binomique. On trouve aussi ce rôle de tiers de confiance que joue l'association. Et d'un programme à l'autre, on trouve un certain nombre d'associations qui insistent beaucoup sur le rôle de la parentalité dans le mentorat, et qui essaient, à travers le mentorat et ces relations binomiques, d'impliquer les parents et la fratrie. Au fur et à mesure, en dézoomant, en s'appuyant sur le bouche-à-oreille, nous avons la conviction que le mentorat peut avoir un effet sur un quartier, sur un morceau de ville.

Nous avons la conviction qu'une jeune accompagnée sera une·e citoyen·ne plus solidaire, plus tournée vers les autres. Nous avons la conviction qu'une mentore sera plus empathique, aura plus de facilité à discuter avec un autre qui n'est pas comme lui ou elle parce que le mentorat permet de faire rencontrer des jeunes et des mentore·s qui ne se seraient jamais rencontrés autrement, car c'est du mentorat intergénérationnel, mais surtout, plus souvent du mentorat interclasses.

S.M. : *C'est donc un effet cumulatif à terme que vous espérez voir se manifester dans la société française pour atteindre les plus grands objectifs de transformation sociale que vous avez élaborés avec l'État.*



Source : *Le mentorat en France. Panorama et analyse*. Collectif Mentorat, Evolem Citoyen et Agence Phare. Janvier 2024.

N.V. : Et je n'ai pas encore parlé du rôle de l'Éducation nationale, mais convaincre le corps enseignant, l'équipe éducative, c'est aussi passer de l'individu au collectif.

L'origine sociale et le cheminement souhaité pour les mentoré·e·s

S.M. : *Pouvez-vous nous parler du concept d'égalité des chances qui sous-tend le mentorat proposé par le Collectif Mentorat ? Est-ce de sortir des jeunes de leur contexte social défavorisant et de les amener vers une catégorie sociale différente, plus élitiste ? À cet égard, dans quelle mesure les mentores doivent-ils ou elles tenir compte – et respecter – l'identité culturelle, familiale ou sociologique des jeunes dans les relations mentorales ? Les auteurs de l'étude dans un article subséquent (<http://journals.openedition.org/sas/3906>) me semblent assez critiques à cet égard, n'est-ce pas, en parlant d'une psychologisation des inégalités sociales par le mentorat ?*

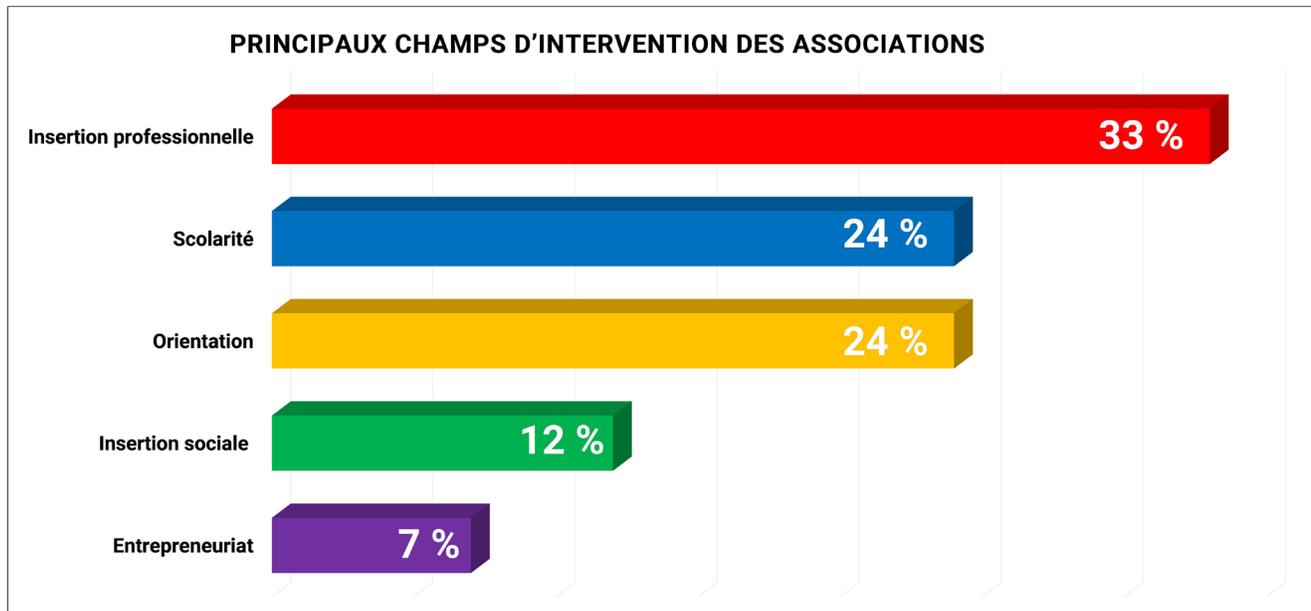
N.V. : Je pense que c'est un regard assez sévère porté sur le mentorat. Justement, avec ce concept de l'égalité des chances, il ne s'agit pas d'affirmer qu'il n'y a qu'une forme de réussite et qu'une seule ligne d'arrivée. Pour moi, l'égalité des chances, c'est de faire en sorte de mettre tout le monde sur la même ligne de départ en corrigeant les handicaps sociaux, culturels qui font que spontanément un·e jeune ne sera pas sur la même ligne de départ qu'un autre.

Mais, d'assumer plutôt que la ligne d'arrivée ne sera pas forcément la même et qu'il y a plusieurs chemins vers la réussite.

Et c'est là tout l'intérêt du mentorat et des discussions individuelles qu'il pourra y avoir entre le ou la jeune et son ou sa mentor·e qui vont lui permettre progressivement de se fixer des objectifs ambitieux, qui correspondent aussi à son souhait de réalisation et d'épanouissement individuel et professionnel. C'est tout l'enjeu de ces relations individuelles pour le ou la mentor·e de savoir ce qu'est un objectif à la fois ambitieux et raisonnable, de ne pas provoquer la déception en fixant des objectifs trop élitistes, ni trop accommodants en fixant des objectifs trop facilement accessibles. C'est là toute la finesse du mentorat et de chacune des relations interindividuelles, soit de fixer ces objectifs à la mesure d'une ambition et d'un réalisme que le ou la mentor·e fera découvrir au jeune progressivement.

S.M. : *Donc, les mentores doivent certainement développer une certaine intelligence contextuelle pour comprendre l'environnement global du jeune qu'ils accompagnent, et ne pas s'imposer comme modèle à suivre.*

N.V. : Et c'est là qu'on revient à la formation des mentor·e·s. Il est tout à fait possible qu'aujourd'hui encore des mentor·e·s souhaitent plaquer des objectifs et développent des relations trop descendantes entre eux·elles et le·la jeune. Il faudra répéter et répéter le fait que le mentorat implique que le jeune guide la relation et que le ou la mentor·e se mette à son niveau, à son écoute, pour partir de ses besoins.



Source : *Le mentorat en France. Panorama et analyse*. Collectif Mentorat, Evolem Citoyen et Agence Phare. Janvier 2024.

Des pistes d'action pour la suite des choses

S.M. : *Votre rapport sur l'état du mentorat propose un certain nombre de préconisations et pistes d'action. Pourriez-vous les résumer pour nous ?*

N.V. : Ce qui est intéressant de noter, c'est la méthode. C'est d'abord, le bureau d'études de l'Agence Phare qui a fait ses préconisations. Nous y avons-nous aussi travaillé collectivement en janvier 2024, pendant le Mois du mentorat lors de l'après-midi qui a précédé notre soirée de lancement. Nous avons invité une cinquantaine de personnes qui émanent de nos associations ainsi que de nos partenaires publics et privés, et on a planché sur ces préconisations pour savoir comment les rendre concrètes.

L'Agence Phare propose des préconisations qui relèvent de trois grands axes. D'abord **travailler sur le rôle et le positionnement du ou de la mentor-e**. Ensuite, **renforcer la capacité d'agir des jeunes mentoré-es**. Et troisième axe, **équilibrer le champ national du mentorat avec les associations**. Le tout en lien avec les observations et les conclusions tirées de l'étude. Par exemple, l'Agence Phare propose d'ouvrir et de diversifier le recrutement des mentor-e-s en termes d'origine sociale, de types d'organisation, de type de structure d'emploi et de sexe. Ce qui est une réponse au fait qu'une majorité des quelque 4 000 mentor-e-s qui ont été interviewés soient des femmes, des cadres supérieures,

issu-es de grands groupes français. Il n'est pas souhaitable d'avoir des mentor-e-s qui ont des profils professionnels trop proches l'un de l'autre.

À titre d'exemple, un de nos objectifs opérationnels pour y arriver est d'impliquer davantage de fonctionnaires, d'agents publics. Il y a une très grande variété de métiers dans la fonction publique, mais aujourd'hui, les agents publics sont sous-représentés parmi les mentor-e-s. Et nous savons que le mentorat serait une façon assez concrète d'apporter du sens à leur travail. On sait aussi qu'il y a une volonté de transmission et un sens de l'intérêt général élevé parmi les agents publics. La difficulté à laquelle nous sommes confrontés est le processus décisionnel un peu complexe au sein des administrations. De plus, alors que les entreprises connaissent le mentorat depuis un certain temps, nous avons aussi besoin de faire de la pédagogie spécifiquement auprès de ces acteurs.

On essaie donc d'y aller de deux façons. On a des discussions avec des petites communes qui sont très intéressées et cela pourrait déboucher très vite. Et on a aussi des discussions avec les secrétariats généraux des administrations centrales de grands ministères. C'est plus long, mais cela nous permettrait de toucher davantage d'agents publics.

Si je prends un autre exemple, mais cette fois sur l'axe de « la capacité d'agir des jeunes mentorés ». Une des déclinaisons de cet axe, c'est de rendre le mentorat plus accessible, plus compréhensible, surtout pour les mentoré-es provenant de milieux



modestes. On travaille beaucoup pour développer le mentorat des jeunes pris en charge par l'Aide sociale à l'enfance (ASE), soit les jeunes placés qui font l'objet d'une décision de protection de l'ASE. Malheureusement, aujourd'hui, cela fait partie des jeunes qui se font prescrire le mentorat sans l'avoir eux-mêmes décidé en toute connaissance de cause. Ce sont les travailleurs sociaux qui disent au jeune : « Tiens, toi, le mentorat ça pourrait te faire du bien. Je te mets en contact avec telle association ».

Pour donner plus de pouvoir d'agir aux jeunes, on est en train de voir comment on pourrait s'adresser directement à eux. Nous essayons de concevoir une communication grand public qui permettrait d'expliquer clairement aux jeunes de l'Aide sociale à l'enfance ce qu'est le mentorat pour leur donner directement l'envie d'être accompagné-e-s par une mentore.

Et puis, un troisième exemple pour illustrer le troisième axe « équilibrer le champ national du mentorat », une des préconisations pour équilibrer le champ national du mentorat, c'est de créer un référentiel de standards commun pour garantir la qualité du mentorat. Et là, je peux penser au label mentorat que le Collectif Mentorat est en train de créer depuis un peu plus de deux ans, et qui devrait voir le jour dans sa version complète à partir de janvier 2025. Le label mentorat a déjà un référentiel adopté depuis un an comprenant une quarantaine de standards de qualité qui vont permettre de mesurer la qualité méthodologique des programmes de mentorat.

Nous tenons à la grande diversité de nos structures, des publics qu'elles accompagnent et des modalités de mentorat, mais il y a un point commun sur lequel elles peuvent se retrouver, c'est d'adopter une

même méthodologie, quel que soit le type de public. C'est ainsi qu'on trouve alors partout et toujours les mêmes étapes dans le mentorat, le recrutement des jeunes, le recrutement des mentore-s, leur formation et l'accompagnement des binômes. Ce sont des points communs à toutes nos associations, et c'est ça qui nous a permis de faire ce référentiel de standards de qualité qui favorisera l'équilibre du champ national du mentorat, en proposant au grand public des associations qui portent des programmes de qualité.

Objectifs quantitatifs vs objectifs de qualité

S.M. : *Est-ce que nous pourrions parler de l'objectif social que vous a donné l'État en termes de nombre de yades ou d'accompagnements ? Est-ce que cela demeure une préoccupation pour vous ? On parlait de 200 000 jeunes et de 200 000 mentores. Est-ce toujours un objectif, mais aussi un défi ?*

N.V. : Il est intéressant de noter que nos partenaires publics, tout comme nos associations, reconnaissent qu'au cours de ces trois dernières années, on a focalisé sur les chiffres, le quantitatif et le volume, et qu'il a été très difficile de conjuguer la qualité et la quantité. Alors, aujourd'hui, nos associations, comme nos partenaires publics financeurs, sont plutôt favorables à un temps où on s'attache à la qualité des programmes, et surtout à l'atteinte des objectifs sociaux du mentorat.

Tout le monde a conscience que ça coûte plus cher d'accompagner des jeunes qui sont vraiment en difficulté, car cela coûte plus cher d'aller les chercher puisqu'ils n'ont pas le bouche-à-oreille dont les autres bénéficient. Ça coûte plus cher de les accompagner, car il faut les voir plus souvent, sinon ils risquent de faire défaut et de ne pas se présenter. Il y a donc un consensus en train de naître entre nos associations lauréates du plan 1 jeune, 1 mentor et



l'État qui finance le plan qu'on ne serait pas forcé de continuer à multiplier par trois le nombre de jeunes accompagnés, mais de se focaliser sur ceux qui en ont le plus besoin, quitte à ce que ça coûte un peu plus cher, et donc de développer des programmes de qualité parce qu'on ne peut pas faire les choses à moitié en accompagnant ce type de public qui est plus en difficulté.

S.M. : *Donc, cibler davantage certaines populations et certains milieux.*

N.V. : Voilà ! Et les trois publics les plus prioritaires parmi les prioritaires sont d'abord les jeunes pris en charge par l'Aide sociale à l'enfance. Ils sont 370 000 en France, et aujourd'hui, on en accompagne 3 700. En gros, on fait 1 % du travail. On n'accompagnera jamais 100 % des jeunes de l'ASE, mais si on atteint les 10 %, ce serait dix fois plus que maintenant.

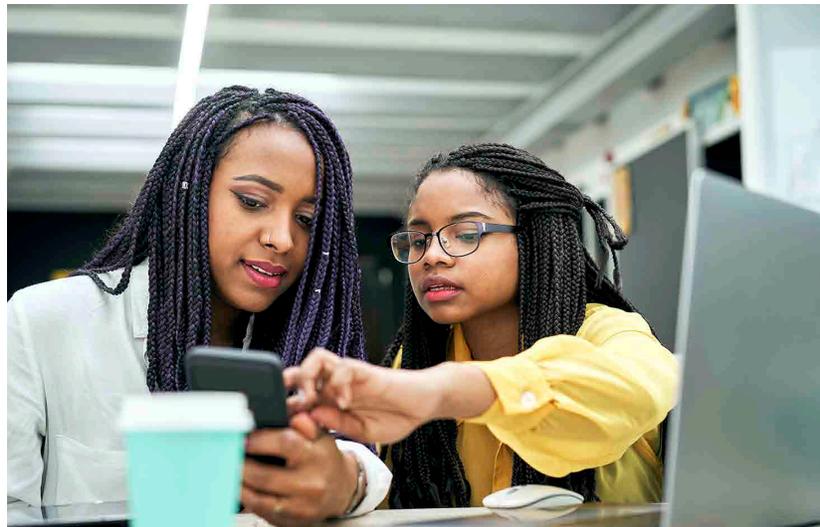
Le deuxième type de public visé sont les jeunes de lycées professionnels qui décrochent plus souvent que les autres de leur parcours à l'école, qui subissent leur orientation plus qu'ils ne la choisissent. Là aussi il y a beaucoup à faire, car il y a environ 650 000 jeunes dans les lycées professionnels.

Le troisième public cible prioritaire sont les jeunes des départements et territoires d'outre-mer, aux Antilles, en Guyane, à La Réunion, à Mayotte, qui font face à des plus grandes difficultés d'insertion sur le marché du travail et qui connaissent plus souvent le chômage qu'en métropole. Là, on a un train de retard. Nous avons des associations qui sont bien implantées dans certains départements d'outre-mer, mais pas partout. Il y a quelque chose d'ambitieux à faire, mais à condition de réussir à trouver des partenaires publics et privés sur place qui nous aident à faire grossir les programmes de mentorat.

Autres études à venir

S.M. : *Avez-vous l'intention de produire une autre étude au cours des prochaines années afin de poursuivre votre évaluation pour mesurer la qualité ainsi que l'impact du mentorat ?*

N.V. : Pour l'instant, pas nous-mêmes. Mais on est partie prenante de l'évaluation *1 jeune 1 mentor* par l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP). C'est un institut statistique tourné vers les politiques jeunesse qui depuis plus d'un an s'est lancé dans une telle évaluation. C'est une étude qui a plus de moyens que celle qu'on a menée auparavant et qui interroge de manière longitudinale des grandes cohortes de jeunes et de mentor-e-s qui ont commencé en septembre 2023 et qui seront interrogées à trois reprises.



Notre étude a permis de faire une enquête qualitative sur les jeunes et les mentor-e-s, et une seule enquête quantitative sur les mentor-e-s, mais pas sur les jeunes. On a hâte d'avoir leur parole.

S.M. : *Nicolas Viennot, merci infiniment d'avoir accepté de partager avec nous de manière si franche l'expérience exemplaire et rigoureuse de mentorat pour la jeunesse défavorisée que vous pilotez avec le Collectif Mentorat en France. Nous espérons que le plan 1 jeune 1 mentor inspirera d'autres pays à vous émuler pour donner une meilleure égalité de chances à des jeunes qui n'ont pas la possibilité d'être sur la même ligne de départ que les autres.*

Références

Le mentorat en France. Panorama et analyse. Collectif Mentorat, Evolem Citoyen et Agence Phare. Janvier 2024. https://assets.ctfassets.net/a238ktfg7r23/1TMI09aCgSJknPOYNu1nx/956e1be9ddf811fcd17f2bb05250efc1/_tude_Mentorat_VF_Collectif.pdf

Clémence Perronnet, Claire Boivin et Paul Neybourger, « Le mentorat : derrière une réponse unique et individualisante, des traitements différenciés selon les milieux sociaux des mentoré-e-s », Sciences et actions sociales [En ligne], 20|2023, mis en ligne le 17 novembre 2023, consulté le 25 novembre 2023. URL : <http://journals.openedition.org/sas/3906>

Le programme de mentorat Contact de l'ÉTS

Pour mieux accueillir et intégrer la population étudiante de l'international

Une initiative de mentorat qui a de l'impact

Alissa Lauriault, conseillère en équité, diversité et inclusion à l'École de technologie supérieure

Avec l'accroissement du nombre d'étudiantes et étudiants internationaux au Québec et au Canada, les établissements universitaires déploient diverses stratégies pour adapter leurs pratiques d'accueil. Certains, comme l'École de technologie supérieure, choisissent la voie du mentorat.

Pour une personne étudiante arrivant de l'étranger, s'installer dans un nouveau pays et s'intégrer dans un nouveau système d'éducation, exige une grande capacité d'adaptation. Pour le comprendre, il suffit d'imaginer un moment ce qu'elle doit faire : effectuer les nombreuses démarches administratives de base, chercher un logement, s'orienter dans une nouvelle ville, trouver des repères dans une culture différente et, parfois, vivre un choc climatique, le tout, très souvent, sans la présence rassurante de membres de sa famille ou de son réseau amical.

La population étudiante internationale en forte croissance

La population étudiante internationale a connu une forte croissance au cours des dernières années au sein des universités québécoises et canadiennes. Selon un portrait statistique du ministère de l'Enseignement supérieur du Québec réalisé en 2021, le nombre de personnes étudiantes internationales a presque doublé entre 2009 et 2020. À l'échelle canadienne, selon des données issues du site web du Bureau canadien de l'éducation internationale, la croissance de l'effectif étudiant international a crû de plus de 200 % dans la dernière décennie. Dans le cas de l'École de technologie supérieure (ÉTS), l'augmentation de la population étudiante internationale est particulièrement marquée aux 2^e et 3^e cycles. Les étudiantes et étudiants internationaux y représentent aujourd'hui plus de 70 % de la population étudiante à la maîtrise et au doctorat.



**ÉCOLE DE
TECHNOLOGIE
SUPÉRIEURE**

Université du Québec

Créée en 1974, l'École de technologie supérieure (ÉTS), située au cœur de la ville de Montréal, est la plus grande école de génie du Québec, formant plus de 25 % de tous les ingénieurs-e-s québécois-e-s. L'ÉTS se classe au deuxième rang au Canada quant au nombre de diplômes de baccalauréat en génie décernés au 1^{er} cycle.

L'ÉTS compte plus de 11 000 étudiants et étudiantes, 1 000 employés et employées, dont plus de 260 professeurs, professeures et maîtres d'enseignement.

Parmi les personnes étudiantes, 2 800 sont inscrites aux cycles supérieurs. L'ÉTS se distingue par son approche pratique axée sur les besoins de l'industrie et de la société, tout en poursuivant sa mission de contribuer au développement économique et technologique du Québec.



Photo de Stéphane Brügger fournie par l'ÉTS

Cette croissance de la proportion de personnes étudiantes de l'international a un effet sur la diversité des besoins de la communauté étudiante. Pour plusieurs établissements universitaires, le mentorat apparaît comme une pratique qui bonifie les stratégies d'accueil et répond à des besoins spéciaux des individus issus de cette population.

Au Québec, en plus du programme Contact de l'ÉTS que nous détaillerons plus amplement dans cet article, on recense des programmes de mentorat pour les personnes étudiantes de l'international sur les sites web de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), de l'Institut national de recherche scientifique (INRS), de l'Université McGill et de l'Université Laval.

**PROGRAMME
CONTACT**

Répondre aux besoins spéciaux et animer une communauté diverse

Le programme Contact de l'ÉTS a permis à plus de 600 étudiantes et étudiants internationaux de bénéficier de mentorat entre l'automne 2022 et l'été 2024. Initiative des conseillères aux étudiantes et étudiants internationaux avant la pandémie COVID-19, le programme a été temporairement ouvert à toutes les personnes étudiantes, tant locales qu'internationales, durant la période de confinement de la pandémie, pour briser l'isolement alors que les études se poursuivaient à distance, à temps plein. En 2022, les Services à la vie étudiante ont repris la coordination du programme et l'ont de nouveau peaufiné pour répondre aux besoins spécifiques de ceux et celles qui arrivaient de l'international. Le programme vise à faciliter l'intégration sociale et académique tout en encourageant l'engagement personnel des étudiantes et étudiants internationaux qui deviennent ensuite mentore-s.

Parmi les particularités du programme, soulignons que chaque mentore est jumelée avec trois ou quatre mentoré·es. D'autre part, bien qu'il s'agisse de mentorat individuel qui commence avant même l'arrivée au pays, il n'est pas rare que les mentore·es créent des occasions permettant à leurs mentoré·es d'établir des contacts avec diverses personnes, avant ou après l'arrivée. Ce n'est pas du mentorat de groupe, mais la formule permet ainsi de créer des liens entre un certain nombre de mentoré·es. Par exemple, **Alain Youmbi**, étudiant au doctorat et mentor au programme Contact, crée des groupes sur la plateforme Teams où il encourage les participant·es à poser des questions et propose aussi des possibilités de rencontres en face à face avec plusieurs autres personnes. Le mentorat devient ainsi un levier pour sortir de l'isolement et se créer un réseau de soutien. Alain, ayant lui-même été mentoré à son arrivée au Québec grâce au programme Contact, ne manque pas de souligner que son mentor fut son premier contact au Québec et qu'il a contribué au développement de son réseau.

Toujours dans cette optique visant à favoriser le développement d'un réseau de contacts, les Services à la vie étudiante organisent à chaque début de session un événement d'accueil, tenu sous la forme d'un 5 à 7. Les mentore·es sont alors invité·es à y donner rendez-vous à leurs mentoré·es. Des clubs et regroupements étudiants sont également présents sur place lors de ces événements et proposent leurs activités dans une ambiance conviviale et chaleureuse. Les personnes mentores sont encouragées à porter un chandail à l'effigie du programme, ce qui permet de les identifier facilement et de favoriser les échanges.



Alain Youmbi, chercheur scientifique à l'École de technologie supérieure

Partager son expérience personnelle pour faciliter l'intégration

Lorsque les Services à la vie étudiante sondent les étudiantes et étudiants qui ont bénéficié du programme, les principaux bénéfices du mentorat qui ressortent sont :

- L'accès à une meilleure connaissance de l'ÉTS et des ressources académiques;
- L'accès simplifié à des réponses à leurs interrogations;
- Le développement de relations sociales;
- L'augmentation du sentiment d'appartenance;
- La facilitation de l'adaptation culturelle.

Alain Youmbi résume tous ces bénéfices en qualifiant le partage d'expériences par les personnes mentores comme un soutien pratique et personnalisé qui permet de s'adapter plus rapidement. Il pense que « sans mentor, l'intégration est plus difficile, plus décourageante. »

En effet, la première session pour un ou une étudiant·e de l'international peut être une épreuve sur le plan psychologique. Un des témoignages recueillis par l'équipe du programme Contact l'illustre bien : « C'est mon mentor qui, à travers ses conseils, m'a aidé à surmonter l'envie de tout laisser tomber à cause du stress et de la désorientation totale à laquelle je faisais face à l'ÉTS. »

Les personnes mentores rencontrées dans le cadre de cet article comprennent bien les limites du rôle du ou de la mentore. La formation qu'ils et elles reçoivent leur permet, entre autres, de bien comprendre que le mentorat n'est pas un service de soutien psychologique ou encore de conseil en immigration. Toutefois, la formation leur fournit toute l'information nécessaire sur les ressources existantes et les modes d'orientation vers ces ressources. En plus de la formation, le programme leur remet un guide qui est régulièrement mis à jour.

Lorsqu'on les questionne sur leur motivation à être mentore·es, les personnes rencontrées mentionnent le désir d'aider et de partager leur expérience pour faciliter l'adaptation de ceux et celles qui arrivent à l'ÉTS. En se remémorant les difficultés rencontrées dans leur propre cas, certaines d'entre elles disent regretter de ne pas avoir pu bénéficier de mentorat à leur arrivée. Elles disent donc être heureuses de pouvoir aujourd'hui partager leurs conseils avec les nouveaux et nouvelles arrivant·es.

Soulignons que le programme offre la possibilité de reconnaître leur engagement comme mentore-e en obtenant la mention Génie + sur leurs relevés de notes.

L'évaluation continue pour améliorer le programme

L'évaluation du programme, effectuée à chaque fin de session, permet aux Services à la vie étudiante d'analyser régulièrement l'impact du programme et d'y apporter des améliorations en continu.

Parmi les défis rencontrés mentionnons la popularité du programme, particulièrement à la session d'automne, qui ne permet pas de jumeler toutes les personnes qui en font la demande. D'autre part, le niveau d'engagement des mentoré-e-s a tendance à varier. Par exemple, à chaque session, un certain nombre d'étudiants et d'étudiantes ne répondent pas aux prises de contact de leur mentore-e.

Dans un contexte de ressources limitées, l'administration du programme pourrait aussi être facilitée par la mise en place d'outils optimisant les jumelages selon les besoins et les intérêts individuels. À l'heure actuelle, le jumelage s'effectue en fonction de la langue parlée ainsi que du niveau et du programme d'études. Si on prenait en compte plus de critères de jumelage, avec éventuellement un formulaire plus complet sur les intérêts et besoins spécifiques des mentoré-e-s, cela permettrait-il de réduire le nombre « d'abandons » ou aurait-il pour effet de trop complexifier le processus de jumelage sans effet notable sur la qualité des relations mentores ? Pour avoir une réponse à cette question, il faudrait sans doute s'attaquer au défi de sonder les personnes qui ont abandonné le programme ou qui n'ont pas donné suite aux prises de contact de leur mentore-e.

Conclusion

Au regard des données d'évaluation qualitatives actuellement disponibles, le programme Contact semble toutefois atteindre ses principaux objectifs de favoriser l'intégration sociale et l'engagement des étudiants et étudiantes provenant de l'international. Nous pouvons aussi conclure que les programmes de mentorat sont clairement une pratique qui favorise l'inclusion et la réussite de la population étudiante internationale. C'est d'ailleurs ce que souligne Alain Youmbi lorsqu'il dit que « dans un environnement académique, plus on s'intègre, plus on peut donner le meilleur de soi. »

L'intégration n'étant pas qu'une responsabilité individuelle, la mise en place de programmes de mentorat par les établissements universitaires permet de créer des conditions propices pour offrir un accueil facilité et inclusif de la clientèle étudiante internationale.

Références

Bureau canadien de l'éducation internationale. (2024) *Les étudiants internationaux au Canada, Infographique*. <https://cbie.ca/fr/infographique/>

Ministère de l'Enseignement supérieur. (2021) *Les étudiants internationaux à l'enseignement supérieur. Portrait statistique*. https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/Ministere/acces_info/Statistiques/Statistiques_ES/Portrait-stat-etudiants-internationaux.pdf

À propos de l'autrice

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



Ayant constaté son impact positif dans les démarches de recherche d'emploi des personnes immigrantes, le mentorat fait partie des stratégies qui lui tiennent à cœur.

Conseillère en équité, diversité et inclusion à l'École de technologie supérieure depuis 2020, elle travaille sur plusieurs initiatives liées à l'embauche professorale, à la recherche et à la communauté universitaire.

Tout est de l'art

Un documentaire comme moyen de rapprochement intergénérationnel

Luc Beauchemin, B.Mus., professeur au Conservatoire de musique de Saguenay

Une histoire qui met en lumière la richesse des échanges intergénérationnels dans un contexte créatif et qui a donné naissance à un documentaire intitulé *Tout est de l'art*. C'est l'histoire inoubliable d'une rencontre de deux jours entre un artiste-peintre sexagénaire de Chicoutimi et un petit groupe d'étudiants et d'étudiantes en musique au Conservatoire de musique du Saguenay. Une rencontre qui démontre que les interactions entre les générations et les différentes formes d'art stimulent le cœur, l'esprit, la créativité et la communication.

Professeur de musique et mentor : des rôles indissociables

L'enseignement de la musique est en soi une forme de mentorat. Comme violoniste et professeur au Conservatoire de musique, je suis amené à interagir avec de jeunes adolescents en plein développement de leur potentiel et qui sont en cours de transformation physique et psychologique. J'interviens auprès d'eux de trois manières. D'abord par un enseignement individuel. Ensuite auprès de petits groupes de deux à six musiciens. Et enfin, en coordonnant le programme de concentration artistique où une douzaine de jeunes élèves vont à l'école le matin, pour ensuite passer leur après-midi ensemble au conservatoire. Le matin, les jeunes apprentis musiciens se dirigent donc vers leur école respective transportant avec eux ce constant besoin d'être acceptés par un grand groupe où parfois le jugement d'autrui, ou l'impression subjective qu'ils peuvent en avoir, contraste avec leur après-midi passé au conservatoire où ils cultivent un chaleureux esprit de famille, d'ouverture et d'entraide. C'est dans ce milieu à échelle humaine que j'ai la chance d'exercer mon mentorat.

Communiquer et partager

Mon long parcours d'étudiant, de musicien professionnel et de professeur de violon aura teinté ma manière d'entrer en relation avec les jeunes générations. Quand j'observe mes élèves, je revois avec nostalgie l'époque où j'avais leur âge, et c'est en m'imaginant leur futur que je m'efforce aujourd'hui d'enrichir leur vie. Je tente de visualiser leur avenir tout en sachant réalistement que je n'en serai pas le témoin. Je suis un planteur d'arbres.

Dans un monde idéalisé, monter sur scène c'est ressentir une sorte d'euphorie à communiquer et à partager. C'est le privilège exaltant d'étudier le chef-d'œuvre d'un grand auteur et de le partager en communion avec un public. C'est aussi de s'ouvrir aux autres et de s'affirmer en révélant sa propre vision d'une pièce tout en défendant ses goûts esthétiques au moment de l'interprétation. C'est aussi mettre de l'avant sa personnalité artistique afin de forcer l'auditeur à sortir de lui-même, l'attirant ainsi un bref moment dans notre monde imaginaire afin qu'il puisse en ressortir intérieurement transformé.



Luc Beauchemin, violoniste et professeur de musique. (Photo tirée d'une vidéo de l'Orchestre symphonique du Saguenay-Lac-Saint-Jean)

Tout cela se passe ainsi dans un monde idéal, car en réalité, il en est bien souvent tout autrement. En se dévoilant, debout face à l'autre, que ce soit le public, le professeur, un jury ou le critique musical, l'apprenti musicien s'expose en risquant le jugement d'autrui en plus de devoir subir l'inconfort d'une vulnérabilité exacerbée par son hypersensibilité. C'est lors de ce processus déstabilisant que l'accompagnement d'un mentor prend toute son importance auprès du jeune musicien.

Contrairement à une certaine croyance populaire et certains préjugés répandus sur les artistes, le milieu musical est très structuré et extrêmement hiérarchisé. Par exemple, au sein d'un orchestre symphonique le rôle de chaque musicien est clairement détaillé dans un organigramme complexe. Il en est de même pour un conservatoire de musique où les rapports de pouvoir prennent une grande place dans les relations avec les élèves, que ce soit avec la direction, les parents, les professeurs ou toute autre personne détenant une certaine autorité. C'est dans ce contexte où il se sent parfois bien petit que le jeune a besoin d'être accompagné dans son développement musical et personnel afin de se bâtir une personnalité artistique forte qui saura s'affirmer sur scène contre vents et marées.



Rosi Haché, concentration artistique du Conservatoire de musique de Saguenay, une étudiante en musique de Luc Beauchemin. (Image tirée du deuxième documentaire de Luc Beauchemin intitulé *En neuf temps*)



Crédit affiche : Nathalie Castonguay

Le cinéma documentaire comme moyen de contrer le clivage générationnel

Le confinement de 2020 n'a pas été de tout repos pour la population en général et les règles sanitaires ont passablement compliqué l'enseignement de la musique. Aussi serait-il superflu d'expliquer à quel point les relations intergénérationnelles furent mises à mal.

Les effets du confinement sur mon mentorat auprès des jeunes ont été très surprenants. Si pour la plupart des élèves la pratique des arts en famille, comme la musique et le dessin, fut un exutoire pendant cette parenthèse, il demeure que le fait d'avoir été éloignés de leur deuxième famille, celle du conservatoire, a été plus difficilement vécu par plusieurs élèves. C'est pourquoi lors du retour au semblant de normalité de la fin de l'année 2020, j'ai remarqué chez mes jeunes élèves à la fois le soulagement de pouvoir enfin se retrouver entre eux ainsi qu'un profond changement d'attitude envers moi. D'abord, le fait d'avoir été privés d'interactions a soudé le groupe encore plus. En même temps je sentais une ouverture nouvelle à ce que j'avais à leur transmettre. C'était comme si ce dont il-elles avaient été privé-es pendant de si longues semaines leur avait fait réaliser l'importance de l'éducation qu'il-elles recevaient, et mon intervention auprès d'eux-elles semblait même devenue un besoin pour eux.

J'ai donc profité de ce momentum inespéré afin d'élaborer un projet de film documentaire témoignant d'un échange intergénérationnel avec l'artiste-peintre de Chicoutimi Daniel T. Tremblay, un personnage fascinant avec qui j'avais déjà travaillé dans le cadre de l'une de ses réalisations spectaculaires où il avait transformé un piano en œuvre d'art qui fût hélicoptérée pour donner un concert au sommet d'une montagne, happening artistique diffusé en direct dans les CHSLD du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

L'évidente passion de Daniel pour l'art, sa bonhomie et sa parlure vraie en faisaient un candidat parfait pour des échanges au sujet de l'art avec des jeunes. J'ai donc réuni une équipe de cinéma expérimentée, passionnée et bénévole, impliquant même au passage Télé-Québec qui partage justement ses locaux régionaux avec le conservatoire de Saguenay.

Puisque l'éloignement avait été ressenti tout autant par les aînés que par les jeunes, l'idée était de les réunir autour d'une discussion portant sur un intérêt commun qui les rapprocherait : l'art. Au fond, ne parle-t-on pas d'impressionnisme en musique en utilisant souvent l'expression « faire de la couleur », en parlant de la sonorité du piano ou du violon par exemple, ce qui nous ramène à la peinture, comme la musique d'un tableau avec son rythme, sa structure et sa poésie ?

Rassembler jeunes et aînés autour d'un projet artistique

La rencontre intergénérationnelle s'est déroulée sur deux journées. Le premier jour, une discussion fort intéressante entre Daniel T. Tremblay et les cinq musiciens en herbe fut captée par l'équipe de tournage. La simplicité de l'artiste sexagénaire et sa grande sincérité ont immédiatement placé les adolescents en confiance. Il était palpable que le manque de contacts pendant le confinement avait été ressenti par tous, les aînés autant que les jeunes, d'où cet élan spontané d'ouverture à l'autre. La discussion a vite tourné autour de la place de l'art dans nos vies, tant en famille que dans la société en général,



L'artiste-peintre de Chicoutimi Daniel T. Tremblay échangeant sur l'art avec les étudiant-e-s en musique du Conservatoire de musique de Saguenay durant le tournage du documentaire. (Image tirée du documentaire *Tout est de l'art*)



Ève Boivin accompagne au piano l'artiste-peintre Daniel T. Tremblay qui travaille sur son œuvre. (Image tirée du documentaire *Tout est de l'art*)



Sur un air de trompette joué par Zachary Rahem, Daniel T. Tremblay trouve beaucoup d'inspiration. (Image tirée du documentaire *Tout est de l'art*)

voire à travers l'Histoire. Les réflexions se rejoignaient malgré les expériences de vie très diverses de chacun. J'ai été étonné par la parenté des réflexions qui se recoupaient souvent, l'art étant dépeint comme un besoin essentiel d'expression et même comme une représentation de la condition humaine. Le fossé générationnel s'était subitement volatilisé devant mes yeux.

Le lendemain, l'artiste-peintre a spontanément donné naissance à une œuvre pendant qu'à tour de rôle les cinq musiciens jouaient à ses côtés. Il était visiblement heureux d'employer quelques-uns de ses secrets d'atelier, comme l'utilisation d'une corde imbibée de peinture pour rythmer le tableau. Ce projet lui a offert une belle occasion d'être avec des jeunes allumés, et leur musique l'a d'ailleurs beaucoup inspiré. Le tableau résultant de cette rencontre a pour titre *Expérience musicale*.

La façon dont le documentaire *Tout est de l'art* (<https://www.conservatoire.gouv.qc.ca/fr/actualites/tout-est-de-l-art-dialogue-intergenerationnel-sur-l-art/>) a été construit reflète cet esprit collaboratif intergénérationnel. J'ai pu former une équipe de production mélangeant jeunes et vieux se concentrant autour de cette rencontre artistique. Pour filmer la naissance du tableau, j'ai obtenu l'aide du cinéaste Nicolas de la Sablonnière, tandis que Gilles-H. Lemieux a capté des images spectaculaires avec son drone. Le monteur Michel Boissonneault a scénarisé les images, André Tremblay m'a conseillé pour l'audio, et le professeur d'alto Frank Perron a composé le thème du générique qui a été magnifiquement orchestré par Jean-Thomas Roy. Les employés du conservatoire, dont Nathalie Castonguay pour la photographie, m'ont donné un support logistique très apprécié. La trame musicale, omniprésente pendant le documentaire, est constituée des performances musicales des élèves captées lors du tournage de la réalisation en direct du tableau. Les jeunes parlent maintenant de « Daniel » comme étant un des leurs, et le fameux tableau orne l'entrée de leur salle de concert avec ses yeux mystérieux qui nous observent avec bienveillance.



C'est sur une interprétation au cor que Clothilde Jobin se joint à l'artiste-peintre Daniel T. Tremblay. (Image tirée du documentaire *Tout est de l'art*)



Sofia Marie Lopez Claveau est une musicienne enthousiaste qui guide la main de l'artiste-peintre Daniel T. Tremblay. (Image tirée du documentaire *Tout est de l'art*)



L'artiste-peintre Daniel T. Tremblay achève son tableau en écoutant Kaylie Tremblay interpréter une pièce au violon. (Image tirée du documentaire *Tout est de l'art*)



EXPERIENCE MUSICALE – Titre du tableau de Daniel T. Tremblay résultant de l'expérience de partage intergénérationnel sur l'art avec les cinq jeunes musiciens du Conservatoire de musique du Saguenay. Crédit photo : Luc Beauchemin

Conclusion

Dans le processus d'apprentissage de la musique, le regard bienveillant d'un professeur est souvent déterminant. Il doit chercher à préserver chez le-la jeune sa confiance et son estime de soi, tout en lui enseignant à être très exigeant-e dans sa pratique. Pour ma part, j'essaie de l'amener à vouloir se dépasser. D'abord pour lui-elle-même, sans rechercher à tout prix l'approbation dans le regard de l'autre, quel qu'il soit, ce qui est un défi parfois difficile à surmonter pour les adolescent-es.

Je valorise aussi l'entraide chez les jeunes, le respect bien sûr, et pourquoi pas un certain sens de l'humour bienveillant et amical. Aussi l'empathie, voire un esprit de famille. À ce sujet, un deuxième documentaire produit avec la cohorte 2022 est disponible en ligne. Dans ce documentaire intitulé *En neuf temps* (<https://vimeo.com/1028486115/547e936298>), je laisse entièrement la parole aux neuf jeunes qui témoignent de l'esprit qui les anime à travers le programme de concentration artistique du Conservatoire de musique de Saguenay. L'importance de l'art est certes omniprésente dans leurs propos, mais surgit aussi l'importance du groupe dans leur quotidien. Le support et l'entraide qu'ils manifestent les uns envers les autres à travers leurs hauts et leurs bas sont très touchants.

À propos de l'auteur

Originaire de Sainte-Pétronille de l'île d'Orléans, le violoniste **Luc Beauchemin** est saguenéen depuis 31 ans. Membre du Quatuor Saguenay et alto solo de l'Orchestre symphonique du Saguenay-Lac-Saint-Jean, il est engagé en 1999 comme professeur de violon et de musique de chambre au Conservatoire de musique de Saguenay. Il est l'initiateur de *La Bande Passante* et fondateur de l'Ensemble Talisman avec lequel il a produit deux disques. Il a fait partie du Quatuor Arthur-LeBlanc, de la Sinfonietta de Radio-Canada et des Violons du Roy, et est parfois surnuméraire à l'Orchestre symphonique de Québec. Avec le Quatuor Saguenay, Luc Beauchemin a enregistré 25 disques et fait de nombreuses tournées internationales.

Touche-à-tout, il a produit un disque consacré à des compositions d'André Mathieu, Arthur LeBlanc et Félix Leclerc, tâté de la direction d'orchestre, de la composition et de l'arrangement, et a même réalisé trois films. Sans compter qu'il prend toujours plaisir à concocter des projets hauts en couleur !



Crédit photo : Samuel Snow

Les bienfaits des contacts intergénérationnels

Mobiliser les connaissances intergénérationnelles pour réduire l'âgisme et nourrir l'engagement des travailleurs

Martine Lagacé, Ph. D., professeure titulaire, Département de communication, Université d'Ottawa

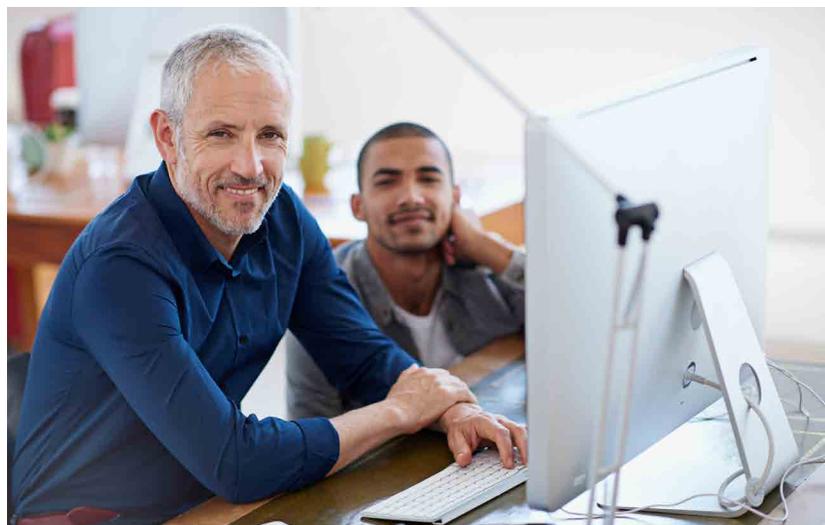
Le monde du travail est un microcosme de la société et fait écho aux narratifs dominants. En matière de vieillissement et de personnes âgées, de nombreuses études ont documenté l'omniprésence de stéréotypes âgistes négatifs, lesquels se répercutent en milieu de travail. Les travailleurs âgés font en effet face à des obstacles en matière de recrutement, de participation et de rétention qui découlent en partie d'attitudes âgistes. Cet article vise d'abord à réfléchir aux manifestations de l'âgisme ciblant les travailleurs âgés et à son impact sur ces derniers et plus largement sur les organisations de travail. Ensuite, s'appuyant sur une série d'études récentes, il montre que les contacts entre générations de travailleurs, jeunes et âgés, constituent une mesure efficace de lutte à l'âgisme et contribuent, de surcroît, à augmenter l'engagement de ces travailleurs, quel que soit leur âge.

En mars 2021, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) publiait un rapport appelant à « mettre rapidement en œuvre des stratégies efficaces de lutte contre l'âgisme, un problème qui a des effets négatifs sur la santé, [qui] est [une] source d'isolement social et de décès précoces et [qui] coûte des milliards de dollars aux pays. » Le rapport souligne comment, et jusqu'à quel point, l'âgisme est répandu dans plusieurs secteurs de la société, y compris les milieux de travail. Ce rapport arrive à point, faisant écho à des décennies de recherche démontrant que l'âgisme demeure une forme de discrimination dont les ramifications et les conséquences négatives sont sous-estimées.

À titre d'exemple, dans l'une des premières études empiriques sur le coût économique de l'âgisme, Levy et al., (2020) ont démontré que lorsque des adultes âgés de 60 ans sont exposés sur une période d'un an à des stéréotypes et des attitudes âgistes, il en résulte des coûts de santé supplémentaires de 63 milliards de dollars US (coûts reliés à l'aggravation de conditions de santé, telles les maladies cardiovasculaires et les maladies respiratoires chroniques).

Les enjeux de l'âgisme au travail

L'âgisme a été conceptualisé pour la première fois par Robert. N. Butler en 1969 comme une forme de discrimination ciblant particulièrement les personnes âgées et s'articulant sur les mêmes processus psychosociaux que le racisme et le sexisme, à la différence que l'âge est le critère utilisé pour justifier l'exclusion d'une personne ou d'un groupe. L'âgisme repose sur un modèle tripartite





incluant des dimensions cognitives, affectives et comportementales, reflétant la façon dont nous réfléchissons par rapport à l'âge et au vieillissement, ce que nous ressentons face à celui-ci et comment nous nous comportons, notamment envers les personnes âgées (Solem, 2016).

Nelson (2005) souligne par ailleurs la complexité et l'unicité de l'âgisme en comparaison à d'autres formes de discrimination. En effet, les frontières des groupes sociaux basés sur l'âge sont perméables en ce que les « jeunes » deviennent éventuellement membres du groupe des « personnes aînées », à moins de mort prématurée.

Dans le contexte de l'emploi, les résultats d'études antérieures ont identifié l'âgisme comme l'un des facteurs corrélés à la décision de la prise de retraite ainsi qu'au chômage de longue durée (Berger, 2021; Sonnet, Olsen & Manfredi, 2014). L'un des objectifs du présent article est d'ailleurs, dans un premier temps, de comprendre comment les travailleurs âgés perçoivent et vivent l'âgisme dans leur emploi ainsi que son impact sur leur niveau d'engagement et leur intention de rester ou non au travail. Dans un deuxième temps, il s'agira de réfléchir à des pistes stratégiques permettant de réduire l'âgisme en milieu de travail parmi lesquelles se trouve la mobilisation des connaissances intergénérationnelles.

Depuis plus de trois décennies, une vaste liste de littératures scientifique et grise a permis de documenter l'expérience des travailleurs âgés face à l'âgisme, plus précisément comment et jusqu'à quel point ces travailleurs perçoivent être la cible de stéréotypes et d'attitudes âgistes tout autant que la façon dont ils y réagissent. Par exemple, une enquête pilotée par l'Association américaine des retraités (AARP, 2019) a révélé que près d'un travailleur sur quatre âgé de 45 ans et plus avait fait l'objet de

commentaires négatifs sur son âge, de la part de superviseurs ou de collègues. Dans le même ordre d'idées, dans un rapport thématique portant sur la discrimination, l'International Longevity Centre Canada (2021) identifie le milieu de travail comme l'une des sphères de la société où l'âgisme serait le plus répandu.

Par ailleurs, des revues systématiques de littérature ont documenté les stéréotypes liés au vieillissement les plus répandus dans le contexte du travail (Davey, 2014; Fancey et al., 2021; Harris et al., 2018). Ainsi, bien que les travailleurs âgés soient dépeints comme possédant des compétences interpersonnelles, telles que la loyauté et la fiabilité, ils sont également perçus par plusieurs employeurs, comme étant moins capables de s'adapter au changement – notamment aux nouvelles technologies –, moins motivés, moins capables d'apprendre et moins productifs par rapport aux plus jeunes travailleurs. En revanche, comme le soutiennent Posthuma et Campion (2009), les stéréotypes âgistes « positifs » entretenus envers les travailleurs âgés, telles que la loyauté et la fiabilité ne compensent pas les conséquences des nombreux stéréotypes âgistes négatifs. En effet, dans un environnement de travail en constante évolution, les employeurs accordent une grande importance à la capacité de s'adapter rapidement au changement et à innover. Or, ils attribuent cette capacité davantage aux jeunes travailleurs qu'aux travailleurs plus âgés.

Le monde du travail étant en quelque sorte un microcosme de la société, faut-il alors s'étonner que celui-ci fasse écho aux discours plus largement véhiculés sur l'âge et, plus encore, qu'il récupère de tels discours s'agissant de travailleurs âgés ? Or, comment parle-t-on de l'âge et de l'avancement en âge dans la grande sphère publique ? Plusieurs analyses de discours portant sur les médias, les gouvernements et les chercheurs démontrent que les notions de « jeunesse » et de « vieillesse » sont respectivement empreintes de connotations



négatives (Makita et al., 2021; Rozanova et al., 2006; Lagacé et al., 2022). Par exemple, à la lumière des résultats de deux études sur les personnes âgées en Irlande et en Israël, Phelan (2018) démontre que le discours dominant sur le processus du vieillissement est ancré dans des concepts de vulnérabilité, de fragilité et de dépendance.

Malheureusement, la pandémie de la Covid-19 semble avoir renforcé de tels stéréotypes âgistes. Notre étude de cas thématique sur les discours relayés par les médias, les gouvernements et les chercheurs canadiens durant cette pandémie démontre que le cadrage « vulnérabilité des aînés » était de loin le plus fréquemment évoqué, dépeignant ainsi les aînés uniquement dans un rôle de « victimes » et non dans celui de citoyens contribuant à l'effort de résilience collective face à la crise sanitaire (Lagacé et al., 2022). Or, ce narratif public dominant sur le vieillissement et selon lequel l'ensemble des personnes âgées sont vulnérables et fragiles se répercute (en partie du moins) sur la façon stéréotypée dont sont perçus les travailleurs âgés – difficultés d'adaptation au changement, productivité en déclin, etc. Et les stéréotypes âgistes ne sont pas sans effet sur ces travailleurs.

Les résultats d'une série d'études que nous avons effectuées en 2008 et 2010 (Lagacé et al.,) montrent que la communication âgiste au travail (par le biais de langage dénigrant et infantilisant) déclenche un processus de désengagement psychologique menant graduellement à la sortie professionnelle des travailleurs âgés. Dans un contexte où plusieurs secteurs de travail, tels l'éducation et les soins de santé, sont confrontés à d'importantes pénuries de main-d'œuvre (Organisation de coopération et de développement économique [2022]), il est essentiel de contrer ces stéréotypes et d'en éviter leurs retombées négatives, dont parmi celles-ci, les sorties professionnelles hâtives.

Lutter contre l'âgisme au travail : la voie de l'intergénérationnel

Parmi les options stratégiques de lutte à l'âgisme, notamment de l'âgisme au travail, s'inscrivent bien sûr celles découlant du cadre légal. À cet égard, bien que le Canada soit signataire de la Déclaration universelle des droits de l'homme ainsi que de plusieurs traités multilatéraux sur les droits de la personne, ces instruments ne contiennent pas de mesures spécifiques contre la discrimination fondée sur l'âge à l'égard des personnes aînées et, de facto, sont limités en ce qui concerne la protection des travailleurs âgés. Dans le même ordre d'idées, bien que la Charte canadienne des droits et libertés ainsi que certaines lois fédérales, provinciales et territoriales sur les droits de la personne traitent de la discrimination fondée sur l'âge, elles ne traitent pas de l'âgisme ciblant les personnes âgées (International Longevity Centre Canada, 2021).

Par ailleurs, comme le soutient Brownell (2014), la loi ne peut à elle seule résoudre la question de l'âgisme. C'est plutôt un changement culturel profond qui doit s'opérer en ce qui trait aux croyances et attitudes sociétales sur le vieillissement, les personnes âgées et les travailleurs âgés. Les résultats d'une revue systématique portant sur les stratégies visant à réduire l'âgisme ciblant les personnes âgées suggèrent que le **contact intergénérationnel** est un facteur clé dans la promotion de ce changement de culture (Burnes et al., 2019).

L'une des pistes d'explication serait ancrée dans la *Théorie du contact intergroupe* d'Alport (1954), dont l'un des postulats est qu'en présence de certaines conditions optimales (statut égal des membres de groupe, coopération intergroupe, objectifs communs et soutien des autorités institutionnelles), le contact intergroupe peut significativement réduire les préjugés. Ce postulat a été mis à l'épreuve dans le cadre de plusieurs études, y compris une méta-



analyse (incluant 515 études; Pettigrew & Tropp, 2006). La conclusion de cette méta-analyse est que le contact intergroupe peut en effet réduire considérablement les stéréotypes (qu'ils soient fondés sur la couleur de peau, le sexe, le genre ou l'âge) et ce, même en l'absence des quatre conditions optimales.

Le processus par lequel le contact intergroupe générerait des résultats positifs (à savoir la réduction des stéréotypes et attitudes âgistes) peut s'expliquer comme suit : le contact intergroupe permettrait aux membres de différents groupes (en l'occurrence différentes générations) de partager leurs connaissances mutuelles; en revanche, ce partage des connaissances réduirait l'anxiété découlant d'un sentiment d'incertitude éprouvé initialement devant la perception de « différences », et favoriserait ainsi l'empathie et la capacité d'accueillir différentes perspectives (Pettigrew et al., 2008).

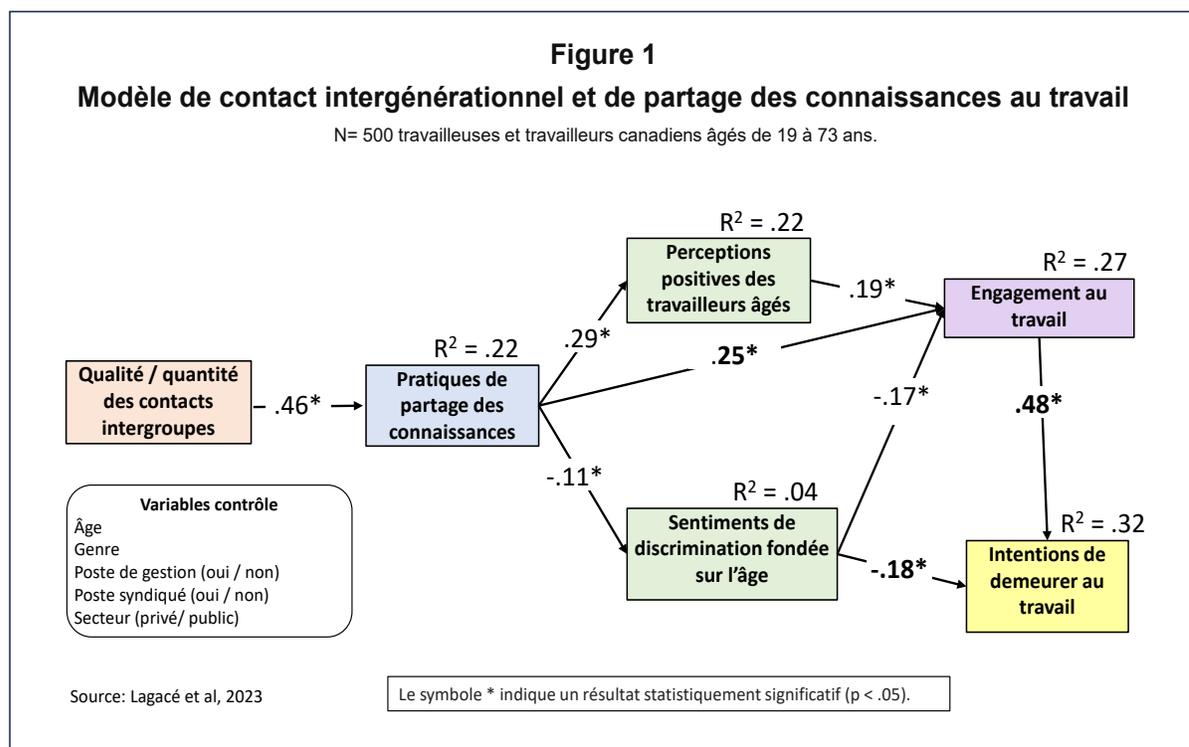
Dans une série de trois études menées auprès de travailleurs canadiens, Firzly et al. (2020) et Lagacé et al. (2022, 2023) ont évalué dans quelle mesure les contacts intergroupes entre les jeunes et les travailleurs âgés réduiraient considérablement l'âgisme et, par conséquent, augmenteraient les niveaux d'engagement ainsi que les intentions de rester au travail. Comme l'illustre le **figure 1, le Modèle de contact intergénérationnel et de partage des connaissances au travail** (Lagacé et al., 2023) confirme le postulat de la *Théorie du contact intergroupe*. Précisément, ce modèle démontre que

la qualité et la fréquence des contacts intergroupes sur la base de l'âge ainsi que les pratiques de partage des connaissances entre travailleurs jeunes et travailleurs âgés entraînent une vision positive de ces derniers et réduisent les sentiments de discrimination. Ultimement, le modèle démontre que tous les travailleurs, quel que soit leur âge, tirent des bénéfices importants des contacts intergroupes et des pratiques de partage des connaissances, en ce que leur niveau d'engagement au travail augmente tout comme leurs intentions de demeurer en emploi.

Les résultats de ces études témoignent de manière empirique des bienfaits des contacts intergénérationnels comme voie prometteuse pour réduire l'âgisme en milieu de travail et au-delà, pour augmenter les niveaux d'engagement chez les travailleurs jeunes et âgés. Par conséquent, les initiatives des organisations et des employeurs qui luttent contre l'âgisme devraient d'abord et avant tout, miser sur un climat de travail favorisant les contacts intergroupes (sur la base de l'âge et des générations), notamment par le biais du partage des connaissances entre travailleurs jeunes et âgés.

Conclusion

Après des décennies de réflexion et d'études sur l'âgisme, tant en ce qui a trait à ses manifestations, notamment au travail, qu'à ses retombées sur les travailleurs qui en sont l'objet, les chercheurs et décideurs publics se penchent désormais sur des



initiatives et mesures pour contrer cette forme de discrimination. Il en va d'ailleurs de la pérennité des organisations de travail. Parmi ces options, les mesures légales sont bien sûr évoquées ainsi que les initiatives de type éducationnel (formation des employeurs) et communicationnel (campagnes de sensibilisation par exemple). Cependant, la piste des contacts intergénérationnels s'avère parmi les plus porteuses. Précisément, en milieu de travail, elle se traduit par l'instauration d'un climat valorisant la quantité comme la qualité des contacts entre travailleurs de différentes générations tout autant que par des initiatives permettant le partage (en mode donnant-donnant) des connaissances entre ces générations. Il n'en reste pas moins que relativement peu d'employeurs explorent la piste de l'intergénérationnel au travail alors que paradoxalement la démographie de la main-d'œuvre est plus que jamais diversifiée (quatre générations de travailleurs se côtoient désormais). Tirons parti de cette diversité en apprenant et en innovant « ensemble ».

Références

Selon l'ordre d'apparition dans le texte

1. Levy, B. R., Slade, M. D., Chang, E. S., Kanoth, S., & Wang, S. Y. (2020). Ageism Amplifies Cost and Prevalence of Health Conditions. *The Gerontologist*, 60(1), 174–181. <https://doi.org/10.1093/geront/gny131>
2. Butler, R. N. (1969). "Age-ism: Another form of bigotry." *The Gerontologist*. 9 (4): 243–246. doi:10.1093/geront/9.4_part_1.243. PMID 5,366,225. S2CID 42442342
3. Solem, P.E. (2016). Ageism and age discrimination in working life. *Nordic Psychology*, 68 (3), 160–175. <https://doi.org/10.1024/1662-9647/a000189>
4. Berger, E. (2021). *Ageism at Work: Deconstructing Age and Gender in the Discriminating Labour Market*. Canada, Toronto: University of Toronto Press, 240 p.
5. Sonnet, A., Olsen, H., & Manfredi, T. (2014). Towards more inclusive ageing and employment policies: the lessons from France, the Netherlands, Norway and Switzerland. *De Economist*, 162(4), 315–339.
6. AARP (2019). *Workplace Age Discrimination Still Flourishes in America: Age Discrimination Still Thrives in America* (aarp.org)
7. International Longevity Centre Canada (Gillis, M., Rabheru, K., Bergeron, C., Garcia, L., Bélanger-Hardy, Lagacé, M. & Yazbeck, M., 2021). *Thematic Report on Ageism and Age Discrimination by the United Nations Independent Expert on the Enjoyment of Human Rights of Older Persons for the 48th Human Rights Council*. Report by International Longevity Centre Canada. FINAL-Report-to-the-UN-Independing-Expert-on-Ageism.-April-13th.pdf (ilc-alliance.org)
8. Davey, J. (2014). Age discrimination in the workplace. *Policy Quarterly*, 10(3).
9. Fancey, P., Knight, L., Keefe, J. & Syed, S. (2021). *Older Workers: Exploring and Addressing the Stereotypes*. Report prepared for the Federal, Provincial, Territorial Ministers Responsible for Seniors: Federal, provincial and territorial ministers responsible for seniors release report on older workers – Canada.ca
10. Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. *The Gerontologist*, 58(2), e1–e14.
11. Posthuma, R., & Campion, A. M. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research direction. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206308318617>
12. Makita, M., Mas-Bleda, A., Stuart, E. & Thelwall, M. (2021). Ageing, old age and older adults: A social media analysis of dominant topics and discourses. *Ageing & Society*, 41 (2), 247–272. doi: 10.1017/S0144686X19001016
13. Rozanova, J., Northcott, H.C. & McDaniel, S.A. (2006). Seniors and Portrayals of Intra-generational and inter-generational Inequality in the Globe and Mail. *Canadian Journal of Aging*, 25 (4), 373–386.
14. Lagacé, M., Donizzetti, A.R., Van de Beeck, L., Bergeron, C.D., Rodrigues-Rouleau, P. & St-Amour, A. (2022). Testing the shielding effect of intergenerational contact against ageism in the workplace: a Canadian study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19(8), <https://doi.org/10.3390/ijerph19084866>
15. Phelan, A. (2018). Researching Ageism through Discourse. In: Ayalon, L., Tesch-Römer, C. (eds) *Contemporary Perspectives on Ageism*. International Perspectives on Aging, vol 19. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8_31
16. Lagacé, M., Tougas, F., Laplante, J. & Neveu, J.-F. (2010). *Communication âgiste au travail : une voie vers le désengagement psychologique et la retraite*

des infirmières d'expérience? *Revue internationale de psychologie sociale / International Review of Social Psychology*, vol.23 (4), p.91-121.

17. Lagacé, M., Tougas, F., Laplante, J. & Neveu, J-F. (2008). La santé en péril : Les répercussions de la communication âgiste sur le désengagement psychologique et l'estime de soi des infirmiers de 45 ans et plus. *Revue canadienne du vieillissement*, 27(3), 285-299.
18. OCDE (2022). "Most OECD countries are experiencing labour shortages: Job vacancy rates, 2022Q1 or latest," in *OECD Economic Outlook*, Volume 2022 Issue 1 : OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6080f7bd-en>.
19. Brownell, P. (2014). Ageism in the Workplace. *Encyclopedia of Social Work*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199975839.013.844>
20. Burnes, D., Sheppard, C., Henderson, C. R., Jr, Wassel, M., Cope, R., Barber, C., & Pillemer, K. (2019). Interventions to reduce ageism against older adults: A systematic review and meta-analysis. *American Journal of Public Health*, 109(8), e1-e9. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305123>
21. Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
22. Pettigrew, T. F. & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 751-783. doi:10.1037/0022-3514.90.5.751
23. Pettigrew, T., F. & Tropp, L.R. (2008). How does intergroup contact reduce prejudice? Meta-analytic tests of three mediators. *European Journal of Social Psychology*, 38 (6), 922-934. doi:10.1002/ejsp.v. 38:6
24. Firzly, N., Van de Beeck & Lagacé, M. (2020). Let's Work Together: Assessing the Impact of Intergenerational Dynamics on Young Workers' Ageism Awareness and Job Satisfaction, *Revue canadienne du vieillissement*, 1-11, DOI: 10.1017/S0714980820000173
25. Lagacé, M., Bergeron, C.D., O'Sullivan, T., Oostlander, S., Dangoisse, P., Doucet, A. & Rodrigue-Rouleau, P. (2024). The Paradox of Protecting the Vulnerable: An Analysis of the Canadian Public Discourse on Older Adults during the COVID-19 Pandemic. Dans C. Flood, Y.Y. B. Chen, R. Deonandan, S. Halabi et S. Thériault (eds.), *Pandemics, Public Health, and the Regulation of Borders: Lessons from COVID-19*, Routledge, Abingdon (UK), p. 255-26

À propos de l'autrice

Martine Lagacé, Ph. D. est professeure titulaire au Département de communication à l'Université d'Ottawa.



Les travaux de la professeure Lagacé ont grandement contribué à l'avancement des connaissances sur les aspects psychosociaux du vieillissement, particulièrement quant aux tenants et aboutissants de la discrimination sur la base de l'âge. Elle a mené plusieurs enquêtes de terrain au Canada et à l'échelle internationale, auprès des travailleurs comme des patients âgés, afin de mieux comprendre les manifestations et les répercussions de l'âgisme. Dans le monde francophone, ses travaux universitaires sur l'âgisme font figure de pionnier. Elle est d'ailleurs la directrice de deux ouvrages sur l'âgisme et publie régulièrement des articles dans des revues universitaires, dans les deux langues officielles. Elle a contribué à plusieurs organisations, notamment auprès du Conseil national des aînés, de l'Institut du savoir Montfort, de l'Institut de recherche LIFE et de l'Institut universitaire de gériatrie de Montréal. Elle a également établi plusieurs collaborations de recherche à l'échelle internationale, notamment en France et en Italie.

Pour retisser le lien social

Le mentorat au Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence : une présence pour tous et toutes

Louis Audet Gosselin, Ph. D., directeur scientifique et stratégique du Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence

Le mentorat devient un outil puissant de développement personnel et d'adaptation aux transformations, en particulier en milieu de travail. Cependant, il reste des espaces où cet outil peut accomplir encore plus pour retisser du lien social. En effet, de nombreuses personnes vivent aux marges de notre société et ne disposent que de peu de ressources pour en sortir, hormis des services sociaux et communautaires dont on connaît les limites sur le plan des ressources.

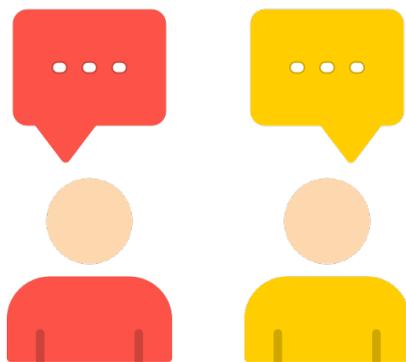
Mentorat et extrémisme violent

En prévention de l'extrémisme violent, le mentorat a été utilisé au Danemark depuis 2012, dans un cadre développé par des chercheurs, rapidement adopté comme modèle par plusieurs municipalités. Dans le cadre de ce modèle, les individus impliqués dans des idéologies extrémistes, qu'elles soient condamnées ou non, sont orientées vers un programme de mentorat supervisé par une équipe universitaire.

Le modèle danois s'articule autour de la notion de *life psychology*, selon laquelle il convient d'aider les individus à retrouver une forme de contrôle sur leur parcours pour s'éloigner du recours à la violence ou des choix autodestructeurs. Cette approche vient

renforcer les facteurs de protection liés à l'existence d'objectifs personnels réalistes et atteignables, qui donnent un sens à la vie et permettent de développer des activités et des plans qui sont susceptibles d'éloigner la personne de l'extrémisme ou du recours à la violence. Par exemple, une implication sociale pacifique pour des transformations tangibles dont le résultat peut être visible permet de diminuer l'attrait d'un engagement violent. Ou encore un objectif professionnel lié à un intérêt marqué pour un domaine peut pousser à un investissement personnel qui rend les idéologies extrémistes moins centrales dans la vie de la personne.

Ce modèle a inspiré des initiatives similaires à travers le monde où le mentorat peut venir renforcer des programmes de prévention ou de désengagement auprès de personnes impliquées dans l'extrémisme violent. S'il est impossible et contre-productif de transposer tel quel un modèle inspiré de pratiques locales bien intégrées, il est toutefois possible d'adapter l'esprit d'un accompagnement individualisé par les pairs de la communauté pour renforcer le désengagement. Ces programmes de mentorat viennent prolonger l'action de programmes de prévention et d'intervention pilotés par des professionnels en relation d'aide. Ils permettent d'une part de maintenir une présence plus significative auprès de l'individu radicalisé et ainsi diminuer les risques de violence. D'autre part, ils assurent un autre type de présence, non



Crédit images : Flaticon

professionnelle et plus horizontale, qui permet à l'individu de regagner une confiance en soi et de réhumaniser les membres de la communauté qui ne partagent pas ses idées.

Le programme de mentorat du Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence (CPRMV), mis en route en 2021 grâce à un financement du Fonds de résilience communautaire de Sécurité publique Canada, se nomme *Une place pour tous* et vise à renforcer les facteurs de protection individuels par l'ajout d'un accompagnement mené par des bénévoles issus de la communauté. Ces bénévoles ont suivi une formation sur le mentorat en contexte de désengagement de l'extrémisme donnée par le professeur Preben Bertelsen, l'un des initiateurs de la méthode danoise. Des professionnels du CPRMV ont également reçu une formation de formateurs pour pouvoir à leur tour former de nouveaux mentor·es, dans une formule adaptée au contexte québécois et aux approches du Centre. En tout, une trentaine de mentor·es ont été formé·es. Ces mentor·es sont à la disposition des personnes accompagnées par le Centre pour des jumelages opérés selon des facteurs de compatibilités ou de réponses aux besoins spécifiques.

Contributions et défis

Le mentorat s'avère fort utile dans le processus de réintégration sociale après un passage en milieu carcéral, en particulier dans le cas de peines prolongées. C'est le cas de toute personne qui vit cette période d'isolement social et doit réapprendre à travailler, à nouer des relations, à subvenir à ses propres besoins. Dans le cas de personnes ayant eu un parcours au sein de mouvances extrémistes violentes, cette transition est doublée d'une recréation des valeurs personnelles au contact avec un monde extérieur qui s'est nécessairement transformé durant leur incarcération. Le jumelage avec un mentor ou une mentore permet de réapprendre la vie sociale et professionnelle sous la guidance d'une personne.



Le mentorat est utilisé également auprès de personnes non judiciairisées, qui gravitent autour d'idées extrémistes mais qui se questionnent sur leur propre parcours ou expriment le besoin d'entrer en lien avec quelqu'un qui ne partage pas leurs idées. Le mentorat permet de créer des relations avec des personnes qui se sentent en fort décalage avec les normes sociales. L'isolement social et la perte de réseaux d'amitiés non extrémistes étant des facteurs de vulnérabilités importants pour la radicalisation menant à la violence, le développement d'une relation à travers le mentorat peut constituer un facteur de protection important.

La mise en place d'un programme de mentorat centré sur le désengagement de l'extrémisme violent nécessite un encadrement étroit de la part de l'équipe de professionnel·les du CPRMV, ce qui pose des défis logistiques et de ressources importants. En effet, le jumelage de bénévoles à des personnes mentorées adhérant à des idéologies haineuses ou violentes, ou encore à des gens ayant connu des parcours de vie très difficiles comporte des enjeux de sécurité et de protection des personnes vulnérables. Un cadre strict est mis en place sur les lieux possibles de rencontre ou certaines précautions à suivre, et les professionnel·les du Centre assurent un suivi régulier auprès du ou de la mentor·e et du ou de la mentoré·e. Dans un contexte de ressources limitées, un petit nombre de jumelages peuvent être actifs afin d'assurer un suivi adéquat. Le renouvellement d'un financement spécifique pour le programme serait nécessaire pour un déploiement plus large. Cependant, le programme tel qu'il existe fournit des opportunités réelles de désengagement et de réintégration qui ne sont pas négligeables.



Dynamiques intergénérationnelles et sortie de l'extrémisme

Les dynamiques intergénérationnelles sont au cœur du processus de mentorat. Classiquement, ce processus implique une forme de guidance de la part de personnes plus expérimentées au bénéfice de plus jeunes, notamment dans le développement de carrière. On note toutefois des processus inverses où des mentor·es plus jeunes viennent aider leurs aîné·es à s'adapter à de nouvelles tendances. Cette dynamique se voit dans l'adoption de nouvelles technologies ou encore pour la compréhension d'enjeux sociaux en rapide transformation.

Dans le désengagement de l'extrémisme violent, ces dynamiques sont multiples. De manière classique, des mentor·es expérimenté·es et possédant un réseau social et professionnel significatif peuvent en faire bénéficier un jeune en quête de ressources professionnelles, de conseils ou d'encadrement pour une réinsertion sociale. Cependant, il arrive également que le ou la mentor·e plus jeune permette à une personne plus âgée, anciennement impliquée dans des mouvements extrémistes, de se réintégrer. C'est notamment le cas de personnes ayant purgé de longues peines en milieu carcéral, qui doivent non seulement se distancier par rapport à une idéologie extrémiste et un passé violent, mais également réapprendre les codes d'une société qui a beaucoup changé durant leur incarcération. La présence d'une personne plus jeune permet d'engager des discussions sur des sujets comme les enjeux de genre, l'environnement ou encore les codes culturels et sociaux qui sont nécessaires à une réinsertion réussie. Ces facteurs intergénérationnels sont pris en compte dans le processus de jumelage selon les besoins et constituent un réel atout dans le processus de réinsertion et de désengagement de la violence.

Conclusion

En définitive, le mentorat peut jouer un rôle important en prévention de l'extrémisme violent et plus largement, en réinsertion ou en intervention auprès de personnes vulnérables. En effet, s'il a fait ses preuves et continue de prendre de l'expansion pour faciliter les transitions clés (passage à l'âge adulte, changement d'emploi, progression de carrière, adaptation technologique), il peut d'autant plus servir à faciliter des transitions aux marges de nos sociétés, comme dans la sortie d'un groupe ou d'une idéologie violente, la sortie de prison ou le développement de capacités de nouer des liens avec des personnes qui partagent une vision du monde radicalement différente.

À propos de l'auteur

En tant que directeur scientifique et stratégique du CPRMV, **Louis Audet Gosselin**, Ph. D. est responsable de l'équipe chargée des contenus scientifiques, des projets de recherche, de la veille des publications scientifiques et du développement stratégique du Centre.



Titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université du Québec à Montréal et d'une maîtrise en histoire de l'Université Laval, il a mené des recherches sur plusieurs enjeux touchant les dynamiques religieuses en Afrique de l'Ouest. Il travaille depuis plusieurs années dans le domaine de la recherche sur la prévention de la radicalisation et l'extrémisme violent, ayant été directeur adjoint du Centre d'expertise et de formation sur les intégrismes religieux, les idéologies politiques et la radicalisation (CEFIR) de 2017 à 2020.

Dans ses temps libres, il aime lire et apprendre des langues.

L'accompagnement intergénérationnel ultime Mentorat en soins de fin de vie

Soutien aux médecins qui administrent l'aide médicale à mourir

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

Nous sommes tous mortels, sans exception

La vie est faite d'étapes à franchir, de la petite enfance à la fin de la vie. La mort est la dernière étape de la vie et au même titre que la naissance, fait partie des caractéristiques de l'essence de l'être humain. « Nous sommes tous mortels », écrit l'auteur à succès et médecin Atul Gawande. Mais selon lui, l'allongement de l'espérance de vie dans nos sociétés occidentales, y compris au Québec (Tableau 1), grâce à la pratique médicale qui a tendance à multiplier les soins et les traitements coûte que coûte, même quand l'espoir n'est plus permis, conduit aujourd'hui nos sociétés à la nécessité d'offrir des choix libres et moralement acceptables de fin inévitable de la vie, ce qui peut comprendre l'aide médicale à mourir (AMM).

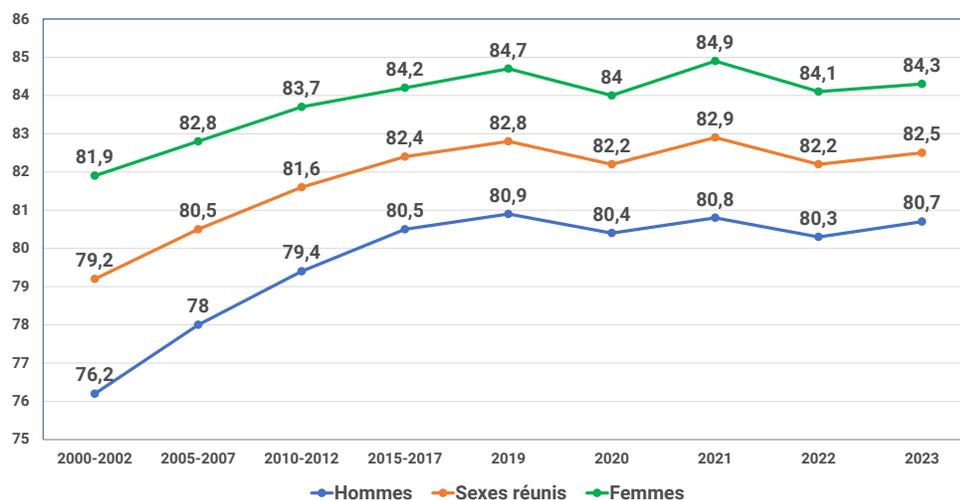
La dynamique qui lie les différentes générations se manifeste de manière palpable, sensible et ambivalente au sujet de l'AMM. Si des personnes

majoritairement âgées veulent quitter la vie en paix, cette demande légitime soulève des questions existentielles sur les finalités de la médecine et l'identité professionnelle des médecins qui sont incités à administrer l'AMM. L'AMM peut être vue sous l'angle intergénérationnel de croisement des valeurs de liberté, de responsabilité et d'humanité entre le patient, les membres de la famille, les proches aidants et les soignants, de façon à compléter le cycle d'une vie dans la compassion. L'AMM intègre ainsi diverses considérations d'ordre humain, social et relationnel qui dépassent largement le cadre strictement clinique, éthique, légal et administratif.

L'aide médicale à mourir dans un rituel de départ

Au Québec, la *Loi concernant les soins de fin de vie* (RLRQ, c. S-32.0001 <https://www.legisquebec.gc.ca/fr/document/lc/S-32.0001>) vise l'encadrement des soins palliatifs et de l'aide médicale à mourir et à offrir des options supplémentaires à ces personnes

Tableau 1
Espérance de vie à la naissance, Québec, 2000-2023



Source : Institut de la statistique du Québec

pour qui toutes les options thérapeutiques, curatives et palliatives ont été jugées insatisfaisantes et qui préfèrent mourir plutôt que de continuer à souffrir. Ces personnes peuvent ainsi quitter ce monde en ayant la possibilité de dire un dernier au revoir à leurs proches tout en étant encore lucides, souvent dans le cadre d'un rituel qui varie d'une personne à l'autre.

Dans une entrevue accordée à Nathalie Collard de *La Presse*, le Dr Alain Vadeboncoeur, médecin urgentologue, dit qu'on « a beaucoup ritualisé tous les événements importants de la vie, mais les rituels de la mort viennent APRÈS la mort. Et donc, ils concernent les vivants, et très peu la personne qui n'est plus là [...] L'arrivée de l'aide médicale à mourir a changé cela. Je n'en pratique pas, mais j'ai des amis qui m'en ont parlé. Il y a une ritualisation qui inclut la personne. Et ça, c'est nouveau, dans l'histoire humaine ». Dans une chronique récente dans *La Presse*, Paul Arcand raconte comment le Madelinot Daniel Vigneau, 65 ans, a décidé de demander l'aide médicale à mourir pour reprendre en quelque sorte le contrôle de sa vie. « Le cancer dictait son agenda, écrit-il, et c'était à son tour de dire au cancer : maintenant c'est moi qui décide ». Arcand rapporte ensuite les propos de l'épouse décrivant le rituel entourant le départ de Daniel Vigneau :

*Le 31 au matin,
 Un matin de chaleur et d'amour.
 Tour à tour nous lui avons témoigné notre amour.
 Nous avons tout préparé pour un départ parfait.
 Musique, images, témoignages, recueillement avec des amis sur la plage.
 Il est parti avec calme et tout doucement.*

De toute évidence, l'AMM est une question complexe et profondément personnelle tant pour les patients et leur entourage que pour le personnel médical.

Soulignons qu'au sens de la *Loi concernant les soins de fin de vie*, les professionnels compétents désignés pour administrer une sédation palliative continue ou une aide médicale à mourir sont les médecins ainsi que les infirmières praticiennes spécialisées et infirmiers praticiens spécialisés (IPS). Ils sont les seuls à détenir la compétence légale, et donc le droit, de prodiguer l'AMM.

D'autre part, la charge administrative et les facteurs émotifs associés à l'AMM sont importants et limitent significativement l'engagement des médecins envers cette pratique. Toutefois, le système de soutien qui entoure la prestation de ce soin ultime, y incluant le mentorat, réduit les réticences ou les inconforts professionnels que des médecins et les IPS peuvent avoir à dispenser l'AMM.



Du mentorat pour soutenir les intervenants

Malgré l'augmentation du nombre d'AMM au Québec, un nombre relativement faible de médecins le dispensent. D'autre part, ce n'est que depuis le 7 décembre 2023 que les IPS sont autorisés à pratiquer l'AMM.

Un sondage réalisé en 2019 auprès des membres du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens du Centre hospitalier universitaire de Québec (CHU) démontre que si des médecins ont des objections de conscience véritables, plusieurs médecins ressentent un malaise à prodiguer l'AMM. Les répondants à ce sondage indiquent également qu'un service de mentorat par les pairs est l'une des mesures de soutien considérée comme très importante, particulièrement pour les premières prestations d'AMM.

Dans son rapport annuel d'activités pour l'année 2018-2019, la Commission sur les soins de fin de vie recommandait spécifiquement le développement d'un soutien mentorat pour les intervenants médicaux :

Qu'un programme de mentorat et de soutien clinique en soins palliatifs et de fin de vie (SPFV) soit implanté dans le réseau pour mieux servir la population du Québec dans sa diversité, avec la possibilité pour les intervenants de consulter en temps réel des experts en soins SPFV (Ministère de la Santé et des Services sociaux, ordres professionnels et établissements).

L'aide médicale à mourir au Québec

La Loi concernant les soins de fin de vie est entrée en vigueur le 10 décembre 2015. Depuis cette date, la Commission sur les soins de fin de vie constate que le nombre d'AMM est en croissance constante. Selon les données recueillies par la Commission (Tableau 2), 5 211 personnes ont reçu l'AMM entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2023, soit 6,8 % de l'ensemble des décès (77 550) au Québec. C'est une augmentation de 42 % comparativement à l'année précédente. 72 % de ces personnes étaient âgées de 70 ans et plus. La majorité des AMM ont été administrées en centre hospitalier, soit 55 %, alors que 30 % l'ont été à domicile, 8 % en CHSLD et 5 % en maison de soins palliatifs.

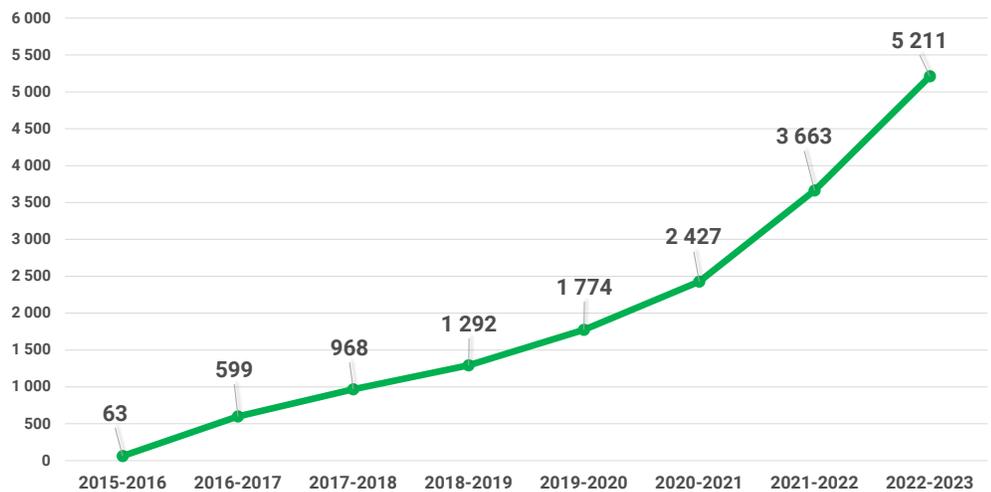
Le recours à l'AMM est plus élevé au Québec par million d'habitants que dans le reste du Canada et même d'autres pays où elle est autorisée depuis longtemps, comme la Belgique et les Pays-Bas. Dans son plus récent rapport d'activités, la Commission écrit que la société québécoise, ses représentants élus, les ordres professionnels, les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que les soignants devraient s'interroger sur les raisons sous-jacentes à cette tendance.

Notre rapport avec la mort semble avoir changé

Dans un commentaire rédigé sur son blogue, le professeur de philosophie américain James Baillie écrit que dans le court roman *La mort d'Ivan Ilitch*, Léon Tolstoï « dépeint un homme qui est sous le choc quand il réalise soudain que sa mort est inéluctable. Si l'on peut facilement comprendre que le diagnostic d'une maladie en phase terminale a été une désagréable surprise, comment n'est-ce qu'alors qu'il a pu découvrir qu'il était mortel? Non seulement c'est un fait nouveau pour lui, mais il ne peut pas en prendre toute la mesure ».

Dans son livre *L'énergétique psychique* (1956) le psychanalyste Carl G. Jung, disait que nous semblons en effet souffrir d'un orgueil de la conscience qui nous fait croire que la durée de la vie est une

Tableau 2
Nombre d'AMM administrées
entre le 10 décembre 2015 et le 31 mars 2023

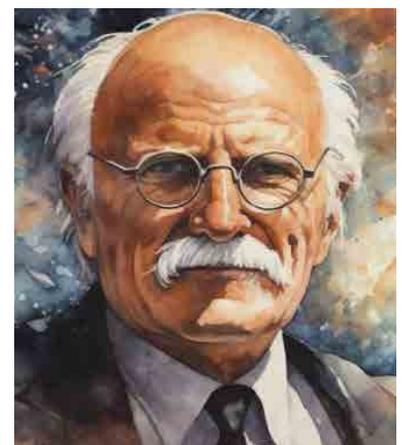


Source : Institut de la statistique du Québec

simple illusion modifiable à volonté. Ce qui n'est évidemment pas le cas.

Lui-même victime d'un infarctus en 1944, il s'en est fallu de peu pour qu'il revienne à la vie. Cette expérience l'a réconcilié avec l'idée de sa propre mort qui surviendra 17 ans plus tard à l'âge de 85 ans. Après son infarctus, Jung écrit plusieurs lettres dans lesquelles il s'interroge sur le sens de la vie et de la mort. « Tant que nous nous situons à l'extérieur de la mort et que nous la voyons du dehors, elle est de la plus grande cruauté. Mais dès que l'on se tient à l'intérieur de la mort, on éprouve un sentiment si profond de totalité, de paix et d'accomplissement que l'on voudrait ne plus en revenir ».

On peut donc penser que l'introduction de l'AMM reflète une évolution de la conception de la mort dans plusieurs sociétés – du moins pour un bon nombre de personnes, un peu comme Jung – soit de voir la vie et sa fin inévitable non pas comme une descente, mais comme une conclusion, une réalisation complète de soi et de notre passage dans le monde.



Carl G. Jung (Illustration du site Understanding Jung – Green Tara College)

Médecins impliqués dans l'administration de l'aide médicale à mourir

Selon les données de la Régie de l'assurance maladie du Québec, 1 633 médecins ont administré le soin d'AMM en 2022-2023. La majorité des médecins qui ont administré l'AMM est composée d'omnipraticiens (80 %) et de médecins spécialistes (20 %). 80 % des médecins ont administré entre 1 et 5 AMM, et 10 % des médecins entre 6 et 10 AMM, et les 10 % restant ont administré plus de 10 AMM. Comme les IPS ne peuvent administrer l'AMM que depuis décembre 2023, aucune donnée n'a encore été publiée à leur sujet. Mentionnons toutefois que selon le rapport annuel 2022 sur l'aide médicale à mourir de Santé Canada, pour l'ensemble du Canada, les IPS représentaient 9,2 % des spécialités médicales qui avaient fourni l'AMM dans les autres régions du pays.

Mentorat en soins palliatifs vs aide médicale à mourir

Soins palliatifs de fin de vie

Rappelons que les **soins palliatifs de fin de vie** visent, d'abord et avant tout, à assurer un confort maximal et à soulager autant que possible les symptômes physiques en préservant la qualité de vie, sans diminuer ou prolonger la durée de celle-ci.

Les programmes de mentorat pour les infirmières, préposées et travailleurs sociaux ou travailleuses sociales qui suivent les patient·es en soins palliatifs de fin de vie existent depuis plusieurs années dans bon nombre de pays (Mazanec et al. 2016; Wesley et coll., 2017).

Au Québec, l'OBNL Nova Soins à domicile^{MD} (<https://www.novasoinsadomicile.ca/fr>) (anciennement les infirmières de l'Ordre de Victoria) offre depuis plus de cinq ans un programme de mentorat en soins palliatifs à domicile. Ce programme gratuit et accrédité permet aux infirmières et aux infirmiers en soins palliatifs à domicile de tout le Québec d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences en soins palliatifs.

Un projet d'évaluation de ce programme a été entrepris en 2020 par la chercheuse Émilie Allard, de la Faculté des sciences infirmières de l'Université de Montréal, et l'auxiliaire de recherche et infirmière Geneviève Lachance, pour le compte de Nova Montréal, afin de savoir comment ce programme de mentorat répond aux besoins des personnes qui y participent.

« Alors que le programme, tel qu'initialement développé, visait les infirmières qui travaillent à domicile, les personnes qui s'inscrivent au programme proviennent tant du domicile, d'une maison de soins palliatifs, de groupes de médecine familiale et de centres d'hébergement », écrivent les autrices du rapport préliminaire. Ce qui semble démontrer un intérêt général pour le mentorat par tous les types d'intervenants en soins palliatifs de fin de vie.

D'autre part, les chercheuses ont relevé que les personnes interrogées avaient surtout une conception biomédicale de leur rôle, ce qui n'est pas véritablement aligné avec les fondements de la discipline infirmière dans le domaine des soins palliatifs qui se préoccupent également des aspects psychologiques et spirituels, entre autres. Elles ont donc suggéré de modifier la formation offerte pour mieux couvrir ces facteurs.

Aide médicale à mourir

L'**aide médicale à mourir** est un soin à distinguer des soins palliatifs. Il s'agit d'un soin consistant en l'administration de médicaments par un·e médecin ou un·e IPS à une personne en fin de vie à la demande de celle-ci dans le but de soulager ses souffrances en entraînant son décès rapidement. Soulignons toutefois qu'au moment où elles demandent l'AMM, la grande majorité de ces personnes bénéficient déjà de soins palliatifs.



Audrey Thérien, infirmière clinicienne de Nova Soins à domicile, donne de la formation en mentorat dans le cadre du Programme de mentorat en soins palliatifs à domicile de Nova.

Or, contrairement au mentorat pour le personnel soignant en soins palliatifs, les programmes de mentorat liés au soin de l'aide médicale à mourir sont beaucoup plus récents et rares. C'est toutefois à ces programmes que nous allons nous intéresser spécifiquement dans cet article.

Des programmes de mentorat pour les médecins

En vertu de la *Loi concernant les soins de fin de vie*, chaque établissement de santé a la responsabilité de mettre en place les ressources nécessaires afin que les soins relatifs à l'AMM soient offerts dans les meilleures conditions possibles.

À cet égard, les établissements offrant l'AMM doivent créer un groupe interdisciplinaire de soutien (GIS) pouvant soutenir et accompagner de façon préventive et sur demande par téléphone, les équipes interdisciplinaires locales. Le Québec compte aujourd'hui environ 30 GIS. Mais on constate des disparités locales et régionales en termes de taille et de services par rapport à la constitution, le rôle et le fonctionnement des GIS. Les membres qui composent le GIS sont des cliniciens détenant une expertise dans le domaine de l'aide médicale à mourir ainsi que des gestionnaires clinico-administratifs des établissements. Le GIS est la première instance pouvant répondre aux questions des médecins et des différents professionnels de la santé lorsque ceux-ci ont des interrogations face au processus clinique ou administratif de l'aide médicale à mourir.

Toutefois, les interventions téléphoniques du GIS peuvent ne pas être suffisantes pour un médecin décidant de procéder à une aide médicale à mourir, particulièrement pour la première fois. Il est alors possible de faire appel à des services de mentorat.

Pour définir cette approche, sans doute que nous devons reprendre ici le concept de « constellation mentorale » dont parlait Renée Houde en 1996 dans son ouvrage *Le mentor : transmettre un savoir-être* (p. 114). En effet, le processus d'accompagnement proposé par les GIS a l'avantage d'inclure plusieurs personnes qui peuvent soutenir le médecin en fonction de ses besoins et de ses attentes. Il n'est pas dit que des relations « intimes et exclusives » ne peuvent pas se développer, mais l'idée de constellation mentorale nous paraît bien s'appliquer dans ce cas, car c'est un ensemble de personnes qui sont en mesure de jouer le rôle de mentore, ou du moins en exercer certaines des fonctions, en plus du mentor ou de la mentore qui peut être proposée au ou à la médecin.



Le programme de mentorat sur l'AMM à l'intention des médecins du CHU

Un programme de mentorat sur l'aide médicale à mourir a été mis sur pied à l'intention des médecins de la Capitale-Nationale Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale qui désirent s'impliquer dans les demandes d'AMM. Le programme a pour mission de les soutenir dans leurs obligations relatives à l'AMM et de faciliter l'intégration du processus médico-administratif lors de la réception d'une demande d'AMM.

Il vise également à permettre aux médecins d'évoluer positivement dans cette nouvelle pratique, jusqu'à devenir éventuellement des mentore-s eux-mêmes ou elles-mêmes.

Qui peut obtenir du mentorat

Tout médecin travaillant au CIUSSS de la Capitale-Nationale ou travaillant dans une clinique médicale, un bureau privé, un GMF (Groupe de médecins de famille), un GMF-R (GMF réseau) peut demander et obtenir du mentorat.

Différents services d'accompagnement mentorale peuvent être offerts au médecin mentoré. Le médecin pourra obtenir en fonction de ses besoins les services d'accompagnement suivants :

- Un rôle-conseil téléphonique;
- Une observation exploratoire lors d'une prestation d'AMM effectuée par un autre médecin;
- Un accompagnement clinique lors la première prestation d'AMM par le ou la médecin;
- Du mentorat *ad hoc*, par la suite.



Gestion d'une banque de mentor·e·s

Le CIUSSS de la Capitale-Nationale a constitué une banque de médecins mentor·e·s pouvant accompagner des médecins ayant différents besoins en lien avec une demande d'AMM. Les mentor·e·s du programme de mentorat offrent des services pour les médecins qui sont membres du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens du CIUSSS de la Capitale-Nationale et pour ceux et celles qui sont membres du département régional de médecine générale du territoire de la Capitale-Nationale, peu importe le milieu clinique ou l'adresse domiciliaire de l'utilisateur.

Critères pour devenir mentor·e

Afin d'être admis comme mentore dans le programme, il faut bien sûr être volontaire. En plus d'avoir la disponibilité requise et d'être en mesure de répondre rapidement aux besoins du ou de la médecin mentoré·e, les mentor·e·s doivent avoir déjà pratiqué au moins 15 à 20 AMM. Finalement, ils ou elles doivent accepter de participer à une séance d'information (téléphonique ou en personne) expliquant ce qui est attendu des mentor·e·s.

Pour être mentor·e·s, les médecins exerçant ce rôle doivent évidemment posséder de multiples compétences sur le plan académique, clinique et pédagogique. Mais on s'attend aussi à ce qu'ils ou elles aient une attitude positive, une bonne capacité d'adaptation et d'ouverture d'esprit et finalement, avoir de la facilité à entrer en relation et à communiquer.

Des recherches confirment l'importance du mentorat comme mesure soutien aux médecins

L'AMM et ses pratiques sont des sujets dont l'histoire remonte à moins de 10 ans. Il y a encore peu de publications de recherches et donc peu de données empiriques. D'autre part, les axes de recherche sont susceptibles de se transformer au cours des prochaines années, car la réflexion à propos de l'AMM continue d'évoluer dans la société et chez les décideurs politiques, en particulier par rapport à l'élargissement de certains critères d'admissibilité. Ainsi, les demandes anticipées d'aide médicale à mourir pour les personnes atteintes d'une maladie grave et incurable, par exemple l'Alzheimer, sont acceptées au Québec depuis le 30 octobre 2024, même si Ottawa n'a pas encore modifié le Code criminel canadien à cet effet. D'ailleurs, en 2015, lors de l'adoption de la première mouture de la loi sur l'AMM, le Québec avait décidé d'aller de l'avant sans attendre les décisions du gouvernement fédéral.

Projet de recherche du ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS)

Plus de cinq ans après l'implantation des GIS au Québec, le MSSS a saisi une équipe de recherche, coordonnée par madame Catherine Perron, doctorante, pour connaître et décrire les pratiques clinico-administratives actuelles des GIS en ce qui concerne l'AMM, en faire l'analyse critique et soumettre des recommandations de pratiques visant la valorisation de l'AMM.



Le mentorat ressort des résultats de la recherche comme l'une des pratiques les plus prometteuses à promouvoir. Les participants croient en sa portée pour démystifier la prestation de l'AMM, développer l'autonomie des médecins et augmenter le nombre de soignants impliqués dans la pratique en brisant la barrière du « premier cas ». Selon le rapport publié par le MSSS, le mentorat s'est toutefois développé à géométrie variable dans les établissements du Québec.

Recherche de France Lacharité : au croisement de l'identité professionnelle et personnelle

Une recherche qualitative fort intéressante effectuée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise par France Lacharité auprès d'un échantillon de 10 médecins qui ont administré l'AMM au moins une fois sur le territoire du CIUSSS de l'Estrie, fait ressortir que le soin d'AMM place les médecins à l'intersection de leur identité professionnelle et personnelle. « L'AMM est un soin ayant une portée existentielle et son processus est vécu différemment par chaque médecin » écrit-elle dans un article subséquent qu'elle a publié dans la *Revue canadienne de bioéthique*.

Parmi ses constats, elle résume que :

- L'analyse de données montre que tous les soignants rencontrés pratiquent l'AMM avec compassion [...] les soignants qui prennent part au processus de l'AMM sont des êtres humains intégrant sens et valeurs; ils adhèrent à un projet qui a une signification pour eux et qui les amène à se questionner et à se dépasser afin d'accompagner des patients en fin de vie souvent affligés de souffrances intolérables.
- Ce qui influence des médecins à pratiquer l'AMM, ce sont leurs valeurs qui correspondent à l'évolution de leurs convictions. Cela leur donne la volonté d'agir et d'offrir le meilleur accompagnement possible aux patients en fin de vie. [...] Il leur faut aller puiser au plus intime de leur vie personnelle pour être en mesure d'exercer l'AMM de façon professionnelle, de soulager la souffrance sans acharnement thérapeutique, de prendre le temps et de respecter les choix des patients tout en agissant de manière responsable. Tous les médecins rencontrés ont trouvé que fournir une AMM était très gratifiant malgré les défis logistiques.

Son étude a aussi permis de confirmer que les médecins ont apprécié le mentorat qu'ils ont obtenu grâce au soutien de leur GIS. La chercheuse précise que le mentorat individuel et personnalisé est privilégié, car l'AMM est un processus qui est vécu différemment par chaque médecin. De plus, les témoignages des médecins ayant participé à l'étude de France Lacharité ont souligné que le mentorat a permis à plusieurs d'entre eux de gagner en aisance dans la pratique de l'AMM. « Certains médecins ont eu besoin d'encadrement administratif, procédural et relationnel. Assister à une administration d'AMM peut parfois suffire pour être ensuite en confiance pour faire sa première AMM », écrit l'autrice.

L'expérience du CIUSSS de l'est de Montréal

Lors du Colloque annuel du Collège des médecins du Québec de novembre 2019 – *Accompagner jusqu'à la fin*, la D^{re} Dominique Dion, omnipraticienne, mentorée et mentore en AMM, a fait une présentation à propos de l'expérience de mentorat des médecins au CIUSSS de l'est de Montréal.

L'objectif de l'initiative était de démontrer comment le mentorat peut intéresser et mobiliser les professionnels de la santé à prodiguer des soins palliatifs et soins de fin de vie, y compris des soins d'aide médicale à mourir.

Elle disait alors que plus les professionnels sont formés, plus ils peuvent accueillir les demandes d'AMM avec calme, respect et bienveillance. Parmi les obstacles à l'engagement des médecins, elle a mentionné la charge émotionnelle liée au soin de l'AMM,



D^{re} Dominique Dion, omnipraticienne, soins palliatifs, lors de sa présentation au Colloque annuel du Collège des médecins du Québec – *Accompagner jusqu'à la fin*, le 1^{er} novembre 2019

le manque de confiance, une exposition clinique limitée durant la formation professionnelle ainsi que les contraintes de temps associés aux procédures administratives. En s'appuyant sur quelques recherches à propos des besoins de formation des médecins, elle disait que le mentorat a clairement été identifié comme une des solutions pour surmonter ces obstacles.

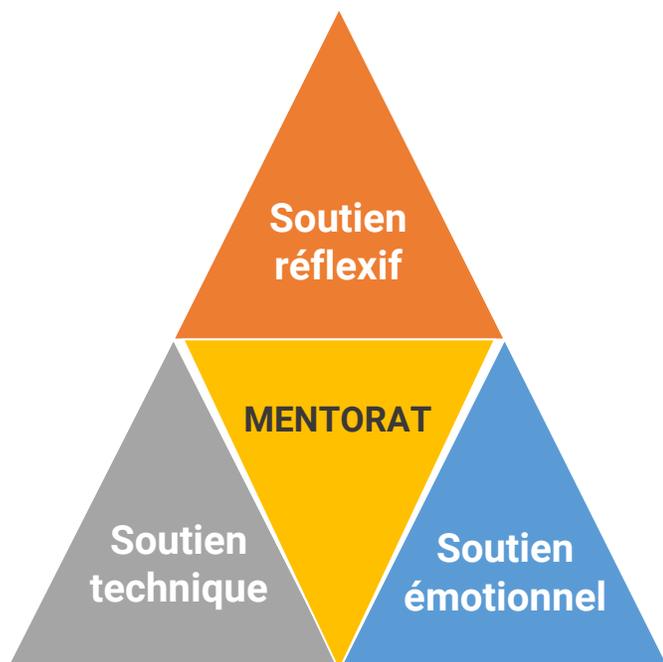
Le mentorat permet d'engager une conversation sur le sujet souvent occulté de l'approche de la fin de la vie qui est parfois vécue comme un échec de la médecine alors que cette étape inévitable de la vie peut être empreinte de valeurs et de principes qui garantissent la dignité de la personne qui demande l'AMM.

Conceptualisation du mentorat en AMM : un modèle trifactoriel

Il nous est apparu utile de situer le mentorat qui existe pour les professionnels de la santé impliqués dans l'AMM dans le concept qui a été élaboré par Joanne Gakonga (2019) pour le développement des enseignants en éducation (Cinaglia, 2024).

Ce modèle comporte trois facteurs (Tableau 3) : le **soutien technique**, le **soutien émotionnel** et

Tableau 3
Le modèle équilibré trifactoriel de mentorat de Gakonga (2019)



le **soutien réflexif**. En effet, les mentore·s en AMM fournissent d'abord un **soutien technique** en agissant comme ressources au niveau des connaissances liées à la prestation de l'AMM. Ils ou elles donnent ensuite un **soutien émotionnel** en reconnaissant la nature émotive de ce qui peut être une situation perçue comme une épreuve par le ou la mentoré·e. Et troisièmement, un **soutien réflexif** en encourageant et en enrichissant la réflexion de la personne mentorée à propos de la pratique de l'AMM; l'objectif à cet égard n'étant pas la perfection, mais l'apprentissage et la croissance.

Si les trois facteurs sont présentés de manière indépendante, le défi pour les mentore·s est de créer un équilibre adéquat entre eux durant les conversations mentoriales, car les trois facteurs s'entrecroisent comme bien des choses dans la vie et dans le processus d'apprentissage des individus.

Conclusion : l'intergénérationnel jusqu'à la fin

Essentiellement, un·e mentor·e peut aider un·e médecin en soins de fin de vie, y compris dans l'AMM, à devenir plus confiant et à grandir professionnellement et personnellement. L'AMM est une forme existentielle de soin, et le processus est vécu de manière différente par chaque médecin.

Les médecins disent créer des liens très particuliers avec les patients qui leur demandent l'AMM. Ces liens sont majoritairement de nature intergénérationnelle, car ces médecins échangent avec des individus qui ont vraisemblablement consacré le meilleur d'eux-mêmes pour réaliser leur rêve de vie et qui ont décidé d'en clore le dernier chapitre. Ces interactions, comme l'a démontré la recherche sur les médecins impliqués dans l'AMM, leur permettent de réfléchir à leur propre devoir de transmission et de générativité, dans leur vie personnelle.

En conclusion, le mentorat en AMM est basé sur une relation de confiance et de soutien qui respecte les valeurs de chaque médecin et leur sens personnel de la vie. Ceci implique donc, en particulier, le respect de la décision de tout médecin d'adopter ou non cette pratique. Mais, s'il ou elle choisit de le faire, c'est en sachant qu'il ou elle peut compter sur le soutien d'une constellation de personnes bienveillantes qui sont disposées à l'écouter et l'accompagner, particulièrement lors des premières prestations d'AMM. Avoir accès à une telle « constellation mentorale » peut être très rassurant dans les moments complexes de réflexion vécus par les médecins et les IPS dans le contexte de l'administration de l'AMM.

Références

Rapport annuel d'activités. Du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019. Commission sur les soins de fin de vie. Gouvernement du Québec. 2019.

Rapport annuel d'activités. Du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023. Commission sur les soins de fin de vie. Gouvernement du Québec. 2023.

Allard, É. & Lachance, G. (2021). Projet d'évaluation de l'implantation du programme de mentorat de la Croix Bleue du Québec. Rapport préliminaire. Université de Montréal. Nova Montréal.

Arcand, P. (2024). Le poisson volant. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/chroniques/2024-09-28/le-poisson-volant.php>

Bélisle, M. & Vadeboncoeur, A. (2024). *Quelqu'un doit parler. Dialogue sur la mort et autres problèmes insolubles*. Montréal : Lux Éditeur.

Cinaglia, C. (2024). Balancing Technical, Emotional, and Reflective Mentoring Support to Develop Thinking and Feeling Language Teachers. *Working Papers in Second Language Studies*, Vol. 12, (1). <https://doi.org/10.17613/m33g-2v80>

Collard, N. (2024). Apprendre à vivre... et à mourir. *La Presse*. 11 juillet 2024.

Dumont, I. & Maclure, J. (2019). Objection de conscience et aide médicale à mourir : une étude qualitative auprès de médecins québécois. *Canadian Journal of Bioethics/Revue canadienne de bioéthique*, 2 (2), 110–134. <https://doi.org/10.7202/1065691ar>

Gakonga, Joanne (2019). Mentoring and mentor development. In S. Walsh & S. Mann (Eds.), *The Routledge handbook of English language teacher education* (pp. 432–445). Routledge

Gawande, A. (2015). *Nous sommes tous mortels. Ce qui compte vraiment en fin de vie*. Paris : Fayard.

Houde, R. (1996). *Le mentor : transmettre un savoir-être*. Revigny-sur-Ornain : Hommes et Perspectives/Martin Média.

Lacharité, F. (2023). L'identité au cœur de l'intégration de l'aide médicale à mourir au sein de la pratique médicale : résultats d'une recherche qualitative sur l'expérience des médecins qui l'administrent. *Canadian Journal of Bioethics/Revue canadienne de bioéthique*, 6(1), 56–69. <https://doi.org/10.7202/1098558ar>

Mazanec, P. & Aslakson, R. & Bodurtha, J. & Smith, T. (2016). Mentoring in Palliative Nursing. *Journal of Hospice & Palliative Nursing*. 18. 488–495. 10.1097/NJH.000000000000297.

Perron, C. (2022). Recherche mixte sur les groupes interdisciplinaires de soutien à l'aide médicale à mourir : Analyse des pratiques prometteuses et recommandations sur leur implantation. Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Wesley, L. & Ikbal, Muhammad, J., Wu, Wahab, M. & Yeam, C. (2017). Towards a Practice Guided Evidence Based Theory of Mentoring in Palliative Care. *Journal of Palliative Care & Medicine*. 07.10.4172/2165-7386.1000296.

À propos de l'auteur

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



Photo : Stefan Morisset

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

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

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

Renée Houde, Ph. D.

Portrait d'une bâtisseuse

Son sujet de prédilection : la générativité

Ce texte a été publié le 21 octobre 2022 à l'occasion d'une entrevue avec madame Renée Houde, réalisée pour Mentorat Québec par Éliane Legault-Roy, spécialiste en communication chez bête féroce.

En raison de l'attention que cette édition porte au mentorat intergénérationnel, nous avons jugé qu'il était pertinent de donner à ce texte une nouvelle visibilité, car il s'agit d'un sujet que madame Houde a largement traité dans ses écrits sur le mentorat et qui continue toujours de la passionner. Pour enrichir cette réédition, madame Houde nous a proposé deux textes qui traitent de générativité et d'intergénérationnel. Le premier de ces deux textes, conçu pour notre dossier spécial sur le mentorat intergénérationnel s'intitule « Rendons à César ce qui revient à César » (2025). Le second est un extrait d'une publication antérieure, « Erik H. Erikson, l'homme qui a ciselé la générativité. Au cœur de sa pensée : l'intergénérationnel » qui présente un éclairage essentiel du concept de générativité et de son origine.



Éliane Legault-Roy (E.L.R.) : *Pourquoi avoir choisi de vous impliquer avec Mentorat Québec à l'époque, alors que le mentorat n'était pas aussi connu qu'aujourd'hui ?*

Renée Houde (R.H.) : Précisément pour faire connaître le mentorat et contribuer à réunir des forces qui se déployaient à l'époque dans différents champs (gouvernemental, entrepreneurial, éducatif, communautaire). L'effervescence était grande. Les programmes apparaissaient comme des champignons (Diane Doyon au fédéral, Christine Cuerrier à l'UQAM, les Jeunes Administrateurs Agréés, la Fondation de l'Entrepreneurship). Chacun travaillait dans son coin. Alors, nous avons éprouvé le besoin de baliser les pratiques mentales en insistant sur la formation et sur les questions éthiques de manière à éviter des dérives et à encadrer les mentor·es, les mentoré·es et les responsables de programme. Il fallait aussi clarifier les concepts et les idées : le mentorat diffère-t-il du coaching ? Si oui, qu'est-ce qui le caractérise ? Est-ce qu'il y a des bénéfices seulement pour le ou la mentoré·e ? etc.

J'avais publié *Des mentors pour la Relève* dès 1995 au Québec, et *Le mentor : transmettre un savoir-être* en France, en 1996. Puis, par la suite, d'autres articles tels *Le mentorat, une formule gagnante, mais pas une formule magique* et *La relation mentorale comme défi relationnel*. En tant que professeure au département de communication de l'UQAM, j'ai donné, dès l'automne 1995, des enseignements au niveau de la maîtrise sur le mentorat comme relation transitionnelle. J'ai également supervisé des étudiant·es à la maîtrise et au doctorat sur différents

aspects du mentorat. J'avais le souci d'établir des fondements rigoureux, théoriques et pratiques, sur le mentorat et la relation mentorale.

De plus, j'avais été appelée, dès les années 1990, à faire des interventions sur le mentorat ici au Québec, en France et en Suisse. Bref quand on a voulu créer un groupe fondateur, je me suis impliquée avec cœur et intérêt, dès les premiers colloques, dès les premières années de Mentorat Québec.

E.L.R. : *Comment le mentorat a-t-il évolué depuis que vous avez commencé à vous impliquer dans le domaine ?*

R.H. : Le mentorat a pris une énorme place dans nos sociétés. Il répond à la nécessité du développement des personnes au sein de la transformation des organisations, à l'implantation des communications virtuelles, au changement du paradigme d'apprentissage où la personne qui apprend est dorénavant au centre de son expérience, à la nécessité d'une transmission transformative et pas seulement informative, enfin à la conviction maintenant répandue – ce n'était pas le cas au début du siècle dernier – que la transformation des personnes est un processus qui perdure tout au long de la vie. Aujourd'hui, le mentorat est un champ de pratique, de recherche et d'enseignement reconnu et mis en valeur. À titre d'exemple, le mentorat est enseigné à l'Université du Québec à Montréal (programme court de 2e cycle sur le mentorat). De nombreux programmes formels de mentorat existent dans des milieux divers et pour des clientèles très spécifiques.

Dans les années 90, il fallait aider les gens à concevoir et implanter de tels programmes, les outiller pour assurer le suivi des dyades, la formation des mentore·s et des mentoré·s. C'est d'ailleurs la qualité de ce suivi qui a fait, et fait encore la différence, dans la réussite des programmes de mentorat et dans la satisfaction des participant·es. Ces défis sont toujours là, auxquels se sont ajoutés les événements et situations complexes des années 2020. Grâce à Mentorat Québec, nous avons fait des pas importants et continuons de répondre aux nouveaux enjeux. On constate non seulement l'expansion du mentorat en général, mais l'influence grandissante de Mentorat Québec ici et hors Québec.

E.L.R. : *Qu'est-ce que le mentorat a apporté dans votre vie ?*

R.H. : Sur le plan personnel, si je repense à mon parcours de vie, des figures significatives émergent spontanément quand je songe aux personnes qui m'ont marquée : telle professeure au Collège Regina Assumpta, tel intervenant rencontré au cours d'une formation professionnelle. Bref, très tôt des

Renée Houde, Ph. D., est professeure retraitée du Département de communication sociale et publique de l'UQAM. Elle est une des pionnières de l'étude du mentorat au Québec et une experte en mentorat reconnue internationalement. Madame Houde est membre honoraire de Mentorat Québec, dont elle fut l'une des cofondatrices en 2002. Elle est l'auteurice des ouvrages suivants :

- *Des mentors pour la relève* (2010);
- *Les temps de la vie, le développement psychosocial de l'adulte* (1999);
- *Le mentor : transmettre un savoir-être* (1996), *Des mentors pour la relève* (1995).

Professeure invitée à l'Université de la Colombie-Britannique et à la San Diego State University, elle fut également professeure invitée à l'Université de Paris VIII et à l'Institut de Psychologie de l'Université Lumière-Lyon 2, en plus d'avoir enseigné à la Haute École de travail social de l'Université de Genève. Autrice de plusieurs articles sur le développement adulte et sur le mentorat, elle a présenté de nombreuses communications au Québec, en France et en Suisse romande. Elle a fait partie de l'équipe qui a conçu le programme de mentorat de l'UQAM, un programme court de niveau maîtrise qui existe depuis 2010.

Femme sensible aux multiples talents, madame Houde est aussi une artiste-peintre talentueuse qui produit de magnifiques toiles sous le nom de Renou.

personnes ont exercé des fonctions de mentor à mon égard. C'était bien sûr du mentorat informel car, à l'époque, on ne parlait pas de mentorat. D'avoir été accueillie, entendue, conseillée, m'a permis de composer avec mon être, de me développer, pendant ma jeunesse, mais aussi au mitan de ma vie. J'ai aussi été mentore pour des jeunes adultes et pour des adultes du mitan. Un rôle extrêmement gratifiant où j'ai pu faire une différence dans la vie de ces personnes, et où elles aussi ont fait une différence dans la mienne.



Renée Houde reçoit le titre de première membre honoraire de Mentorat Québec lors du Forum sur le mentorat en janvier 2019 des mains de Yvon Chouinard, alors président de Mentorat Québec, en compagnie de Nathalie Lafranchise, Ph. D., professeure à l'UQAM et responsable du programme court de 2^e cycle en mentorat à cette université, en plus d'être la mentorée de madame Houde.



En entrevue avec Cédric Afouda du conseil d'administration de Mentorat Québec lors du Forum sur le mentorat 2019.

Par ailleurs, d'avoir écrit livres et articles sur le mentorat, m'a ouvert bien des portes et bien des milieux. Notamment, j'ai été invitée à enseigner à l'Université-Lumière Lyon2, à l'Université de Genève et de Lausanne, à l'Université Paris 8, sans parler des universités d'ici, et à donner de nombreuses conférences et formations. Ainsi, je suis entrée en contact avec des professionnels, des ouvriers, des étudiants, des lecteurs de France, de Suisse romande et du Québec avides de comprendre la richesse de cette relation et d'implanter des programmes de mentorat dans leur milieu. J'ai eu le privilège de rencontrer d'autres experts en mentorat (par exemple, Gray et Gray du Mentoring Institute), des rencontres plus stimulantes les unes que les autres.

Rappelons que je suis venue au mentorat par la porte du développement psychosocial de l'adulte, ce qui inscrit le mentorat dans un cadre théorique riche et porteur. Mon apport a été de proposer une compréhension articulée de la relation mentorale : premièrement, comme étant une relation développementale (c.-à-d. qui favorise le développement des personnes) et pas seulement une

relation d'apprentissage. Deuxièmement, comme étant une relation transitionnelle qui survient pendant les périodes de transition qui scandent une vie. Troisièmement, comme étant une relation qui évolue selon un processus dynamique que tout mentor a intérêt à connaître afin d'accompagner efficacement la personne mentorée. J'ai aussi collaboré à répandre la vision d'un programme de mentorat comme valeur ajoutée et plus largement à construire une culture mentorale. Combien de personnes m'ont dit : « Si j'avais eu un mentor à tel moment de mon parcours professionnel, cela m'aurait évité bien des pertes de temps et d'énergie. »

Quel privilège ce fut pour moi de rencontrer autant de personnes dynamiques, créatives, généreuses, bienveillantes ! Quelles satisfactions de partager les manières dont elles exerçaient leur propre généritivité, que ce soit intuitivement ou par la suite des apprentissages réalisés ! Quelle chance de côtoyer des êtres qui avaient à cœur la réalisation de soi et de celle des autres, et pour qui, contribuer à construire un monde meilleur était au centre de leur vie ! J'ai pour ainsi dire nagé dans le meilleur des énergies humaines.

« Le mentorat m'a permis d'interpeler chacune – en commençant par moi-même – à être responsable de sa vie, à saisir ses manières d'interagir avec autrui, à constamment améliorer ses habiletés de communication, à soigner ses liens... autant de valeurs de la psychologie humaniste essentielles à mes yeux. »

En résumé, le mentorat m'a permis d'interpeler chacune – en commençant par moi-même – à être responsable de sa vie, à saisir ses manières d'interagir avec autrui, à constamment améliorer ses habiletés de communication, à soigner ses liens, autant de valeurs de la psychologie humaniste essentielles à mes yeux. Il m'a permis de réaliser ma générativité, un indice de satisfaction récurrent dans les relectures de vie.

J'aime me rappeler que le poète espagnol Antonio Machado a écrit : « Le chemin est fait des traces de tes pas; c'est en marchant que le marcheur fait son chemin. » Jeune docteure, j'aurais sûrement froncé les yeux si une déesse m'était apparue pour me prédire que je publierais sur le développement adulte, le mentorat, les récits de vie. J'ai eu le privilège de découvrir tôt que nous naissons et évoluons à l'intérieur de matrices relationnelles dans un contexte et un temps donné, et que ce processus est à l'œuvre pendant tout le cycle de la vie humaine.

E.L.R. : *En guise de conclusion madame Houde, qu'est-ce que vous aimeriez nous laisser comme message pour la postérité aux générations qui viennent et au monde du mentorat ?*



Renée Houde s'adressant aux participants lors du Forum sur le mentorat le 31 janvier 2024.



RESPIRER PAR LE CŒUR – Œuvre de Renée Houde (Renou) qui a servi à illustrer la page couverture de La Trousse mentorale 2020 de Mentorat Québec.

R.H. : Le mentorat comme relation et comme programme répond de manière encore plus raffinée qu'il y a vingt ans aux besoins de l'adulte contemporain d'être accompagné tout au cours de sa vie.

Tout comme on commence à découvrir la sociologie des arbres, à entrevoir les échanges qu'ils ont entre eux par le Co2 et par leurs racines, les grands arbres faisant de la place aux petits, ainsi nous découvrons l'enchevêtrement des échanges entre mentore et mentoré, entre programme de mentorat et organisation. J'ai grande confiance dans la métabolisation des générations qui constitue les cycles intergénérationnels. Les transmissions transformatrices sont dans nos mains, dans le respect de l'individuation des mentoré-es et des mentore-es.

E.L.R. : *Merci madame Houde de continuer à nous inspirer. Nous vous en sommes très reconnaissantes.*

Rendons à César ce qui revient à César

Renée Houde, Ph. D.

Le mentorat a comme source la générativité et est au cœur de l'intergénérationnel.

Arrivés au mitan de la vie, nous prenons conscience du temps qui passe et du sens de notre passage sur terre, nous réajustons notre rêve de vie, nous ressentons le besoin de prendre soin des générations suivantes.

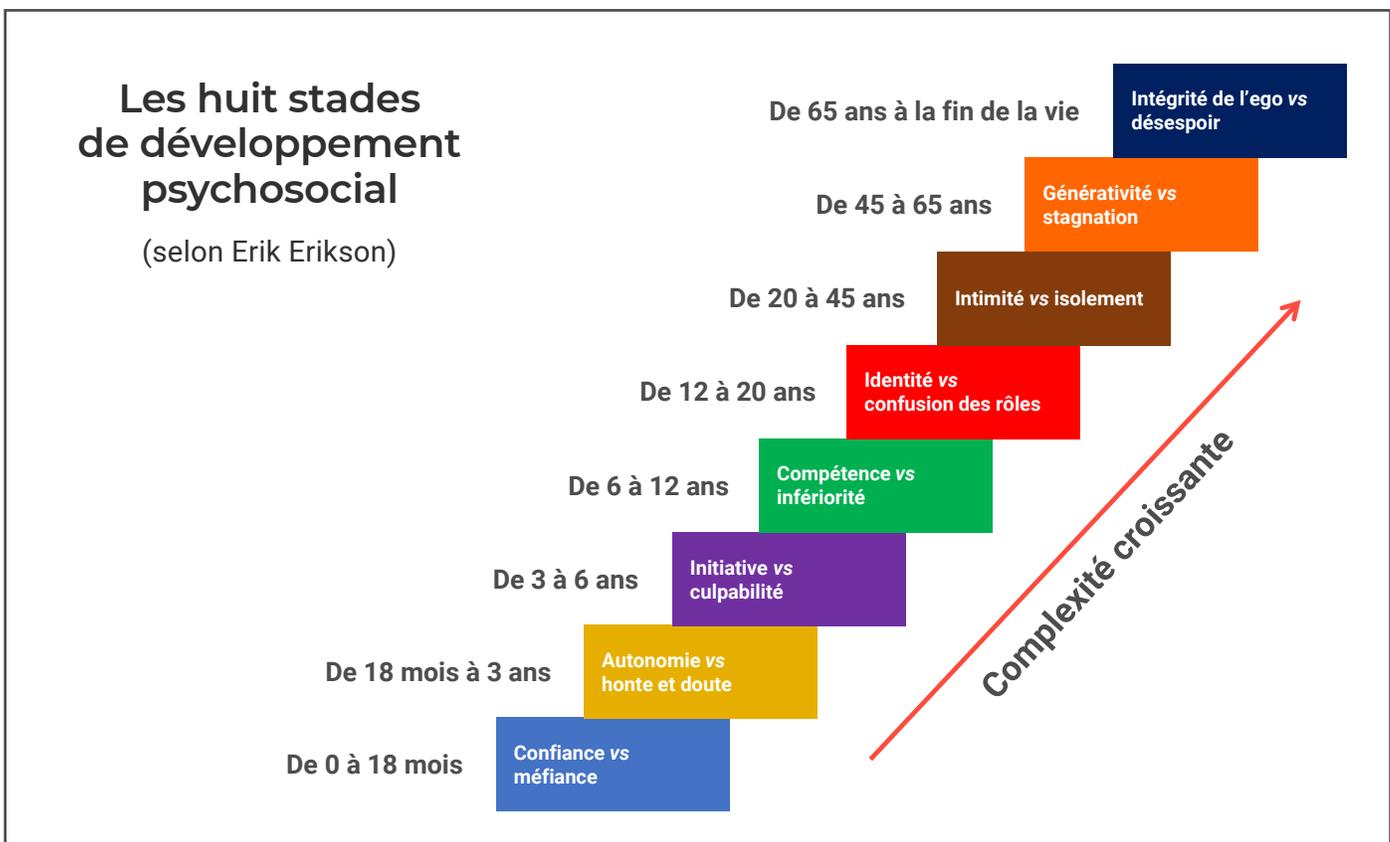
Le mentor se soucie de la génération montante et se préoccupe du développement des jeunes. Il exerce sa générativité à l'égard du jeune adulte qui a besoin de pairs et de repères pour développer sa vision du monde.

Erik H. Erikson décrit l'enjeu psychosocial du mitan de la vie par une tension entre la générativité et la stagnation.

D'où vient le mot générativité

C'est Erik H. Erikson qui a inventé le mot « générativité ».

Erikson propose un modèle de développement des personnes en huit stades qui vont de l'enfance à la vieillesse. Le septième stade de développement décrit l'enjeu développemental par un conflit qui se manifeste à travers une tension entre deux pôles, la générativité versus la stagnation, et qui ouvre, dans les meilleurs cas de figure, sur la sollicitude.



Comment Erikson décrit-il la générativité ?

La générativité concerne d'abord la procréation et le soin de sa progéniture, bref l'établissement à travers la génitalité des générations futures. Dans un sens plus large, elle désigne la préoccupation du bien-être des générations montantes et de l'univers dans lequel elles vivront, le souci de faire sa marque, de laisser sa trace pour un monde meilleur. Elle inclut non seulement la procréation, mais la création et la production (d'idées, d'œuvres, etc.). La stagnation réside dans un repli égoïste sur soi-même. La résolution de la tension entre ces deux pôles – générativité et stagnation – résulte dans la sollicitude, qui est le fait de se soucier de quelqu'un, de se sentir concerné par un être et d'en prendre soin, de prendre soin des générations qui vont suivre.

Faisant cela, le mentor éprouve en retour le plaisir de se sentir utile, de participer à la transformation d'un autre être, d'être en contact avec la jeunesse. Au mitan, l'occasion nous est donnée de faire quelque chose pour les générations qui nous suivent. Dès lors, devenir mentor fait partie du développement de l'adulte.

Générativité, générations et intergénérationnel

Quels liens peut-on on faire entre générativité, générations et intergénérationnel ? Comme je l'ai écrit (*Les temps de la vie, le développement psychosocial de l'adulte*, 3^e éd. P.77-79) :

« À mon avis, le conflit psychosocial “générativité versus stagnation” concerne directement les liens entre générations [...] et entérine une interdépendance capitale à l'échelle de l'humanité : non seulement les enfants ont-ils besoin des parents, mais les parents ont également besoin des enfants. Chacun apporte quelque chose à l'autre. Toutefois cette interdépendance n'installe pas la réciprocité, mais instaure la générosité [...]. »

« Ce n'est donc plus donnant-donnant, mais donnant en sachant que nos actes, comme une pierre jetée à l'eau, formeront des cercles, feront écho. La générativité, à ce titre, permet de comprendre les interactions entre les générations : elle soude pour ainsi dire les générations les unes aux autres, confrontant la génération adulte à celle qui lui a donné la vie tout autant qu'à celle à laquelle elle a donné la vie. Envisagée du point de vue de l'évolution de l'humanité, elle institue la non-réciprocité comme règle, la générosité comme loi et le don comme nécessité. Si nous pouvons apporter quelque chose à nos étudiant-es et à nos enfants [et j'ajouterais à nos mentoré-es], c'est parce que d'autres, anciens professeurs, anciens mentors, anciens parents, nous l'ont donné dans le temps. »

« [...] Nous donnons à nos enfants sachant que cela leur permettra, le temps venu, de donner à leurs propres enfants. Cela fait partie des lois. Telle est la générativité, pour la suite du monde et pour la survie de l'espèce. »

« [...] La générativité est pour ainsi dire à cheval sur les générations. Ainsi la générativité se trouve au fondement de l'intergénérationnel. »

Erik H. Erikson, l'homme qui a ciselé la générativité

Au cœur de sa pensée : l'intergénérationnel

Extrait de Houde. Renée, « Erik H. Erikson (1902-1994), le psychologue de la générativité. » Revue québécoise de psychologie, volume 23 no 2, 2002, p. 255-267.

Se soucier des générations futures est un des enjeux majeurs de développement au mitan de la vie. La générativité (par opposition à la stagnation) est en quelque sorte une forme d'amour élargi à la progéniture, aux descendants au sens large, bref à la suite du monde; elle mène à la sollicitude.

Pour Erikson, la formation de l'identité est arc-boutée aux générations, comme il le dit lui-même : « [...] on est enclin à oublier que la formation de l'identité, encore qu'elle soit "critique" dans l'adolescence, constitue réellement un problème de génération. » (Adolescence et crise, p. 26). En ce sens, il montre comment l'appauvrissement ou l'enrichissement de la vie émotionnelle se transmet :

« Les enfants doivent, un jour, éduquer leurs propres enfants, et tout appauvrissement de leur vie émotionnelle dans le but d'éviter des frictions doit être considéré comme une perte affectant plus d'une existence. Les générations futures dépendront de l'aptitude de chaque individu à faire passer chez ses enfants un peu de l'enthousiasme vital qu'il aura sauvé des conflits de son enfance. » (Enfance et Société, p. 200)

Il insiste également sur le rôle et la responsabilité de la société face aux enfants et aux jeunes : « Chaque société se compose d'hommes qui se développent de l'état d'enfants à celui de parents. Pour assurer la continuité de la tradition, la société doit préparer de bonne heure ses enfants à être des parents; elle doit s'occuper des inévitables restes d'infantilisme chez ses adultes. » (Enfance et Société, p.270). On a beaucoup insisté sur l'influence des parents dans le développement des enfants, cependant Erikson montre que les enfants exercent aussi une influence sur le développement psychosocial des parents : il insiste sur la mutualité (et non la réciprocité) du développement des uns et des autres.

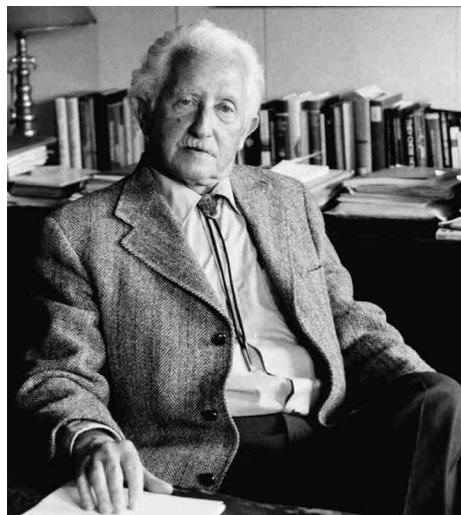
Il nomme, de manière claire et distincte, le besoin d'être confirmé au cours du processus de formation de l'identité, ébauchant ainsi un des éléments fondateurs du mentorat. Dans *Éthique et Psychanalyse*, il parle de l'importance pour les adultes d'exercer

le rôle de mentor (Levinson qui reprendra l'idée de mentor, doit donc beaucoup à Erikson) : « Les jeunes ont besoin par-dessus tout d'adultes pour les confirmer et de compagnons d'âge pour s'affirmer. » (Éthique et psychanalyse, p.130). [...]

Il s'ensuit que la régénération de l'énergie humaine dépend de l'intergénérationnel, comme il l'explique clairement :

« Qu'il s'agisse des crises ou des forces, nous savons par notre expérience psychiatrique, et aussi par l'observation des enfants normaux, que les relations entre générations ont une influence considérable, car c'est de cette interaction que dépend aussi bien la régénération de l'énergie humaine que la perpétuation de la faiblesse humaine à la seconde ou la troisième génération. Ceci nous amène au rôle de l'individu dans l'enchaînement des générations, et donc, à cet ordre successif [...] ou au "maintien du monde" [...]. » (Éthique et psychanalyse, p. 233)

Les liens entre l'intergénérationnel et l'évolution de la civilisation sont en conséquence fort étroits. Erikson en conclut que « L'énergie humaine dépend donc d'un processus total qui régit à la fois l'enchaînement des générations et la structure de la société. » (Éthique et Psychanalyse., p. 162)



Erik Homburger Erikson (1902-1994) était un psychanalyste germano-américain et un psychologue du développement. (Source de la photo : Wikimedia Commons)



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

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

Il suffit de créer un compte **gratuitement** sur le site de Mentorat Québec (<https://mentoratquebec.org/circuitpme>) pour accéder à cette source incroyable d'informations.



60 fiches informatives sur le mentorat en PME



5 capsules vidéo d'entrevues avec des entrepreneur·e·s qui témoignent de leur expérience mentorale



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



5 balados d'expériences probantes de mentorat en PME



5 quiz pour tester vos connaissances

MEN TO RAT

CIRCUIT
PME



Avec la participation financière de :

Québec 

Développement professionnel par le mentorat

Transformer l'expérience des ingénieures et des ingénieurs en une ressource précieuse pour leur formation continue

Sophie Larivière-Mantha, ing., MBA, ASC, présidente de l'Ordre des ingénieurs du Québec

Le développement professionnel continu englobe toutes les activités d'apprentissage effectuées après la formation initiale, permettant de renforcer ou actualiser ses compétences, ainsi que d'améliorer ses connaissances et pratiques professionnelles. À l'Ordre des ingénieurs du Québec, le mentorat est reconnu comme l'une des activités pouvant contribuer à la formation continue obligatoire de ses membres.

Le cadre réglementaire de la formation continue évolue



Depuis plus de dix ans, le cadre réglementaire de la formation continue obligatoire des ingénieurs

évolue pour s'adapter aux besoins et réalités de ces professionnels. En 2020, l'Ordre des ingénieurs du Québec a entrepris une évaluation du *Règlement sur la formation continue obligatoire* afin de l'actualiser et d'offrir une plus grande flexibilité à ses membres dans leur développement professionnel, tout en répondant aux besoins du secteur de l'ingénierie. Cette mise à jour, fondée sur les retours des membres et sur les leçons tirées des précédentes applications du règlement, reconnaît la diversité des aspirations et des parcours professionnels.

Le mentorat, un outil clé pour la formation continue

Aujourd'hui, le règlement permet aux membres d'adapter leur formation continue à leur rythme et à leurs intérêts professionnels tout en approfondissant leurs compétences. Une des avenues pour s'assurer que les membres soient à jour dans leur pratique est le mentorat, considéré comme une démarche structurée d'accompagnement individuel. Le mentorat permet ainsi de valoriser l'expérience tout en favorisant l'enrichissement mutuel entre mentor·es et mentoré·es.

Une démarche structurée et valorisée

Le mentorat est une démarche structurée, avec des objectifs clairs et mesurables, adaptée aux besoins spécifiques des mentoré·es. Concrètement, les membres de l'Ordre (mentore·s et mentoré·es) qui s'investissent dans des activités de mentorat peuvent déclarer jusqu'à 10 heures de formation continue par période de référence. Pour cela, il est essentiel de conserver des traces détaillées des objectifs des rencontres, des sujets discutés, ainsi que des progrès réalisés. Un formulaire de l'Ordre est prévu à cet effet, permettant de compléter l'information facilement en une page. Cette documentation permet de s'assurer que l'activité de mentorat est bien reconnue dans le cadre de la formation continue et doit être signée par les deux parties.

Enrichir le mentorat avec un cours structuré

En complément du mentorat, un ou plusieurs cours structurés peuvent être dispensés. La mentore ou le mentor a la possibilité de concevoir et donner un cours sur un sujet spécifique visant l'amélioration des compétences. Ce cours pourra ensuite être déclaré comme une « présentation/animation d'un cours ». Dans cette dernière catégorie, aucune limite d'heures n'est imposée, et la règle de calcul permet d'ajouter jusqu'à trois heures de préparation pour chaque heure de présentation. De la même façon, si le mentor ou la mentore suit ce cours, il ou elle pourra le déclarer comme « participation à un cours », également sans limite d'heures.

Des exemples concrets de mentorat

Le mentorat peut se traduire de nombreuses manières, toutes contribuant au développement professionnel de la personne mentorée :

1. **Intégration professionnelle** : Accompagner une jeune ingénieure ou un jeune ingénieur dans ses premiers pas en milieu de travail, en lui expliquant les codes, les normes, les bonnes pratiques, les processus internes et les attentes du milieu.
2. **Développement technique** : Partager des connaissances sur des sujets techniques ou des problématiques rencontrées, la gestion de projet, les nouvelles technologies ou les pratiques émergentes d'un domaine spécifique.
3. **Planification de carrière** : Aider la personne mentorée à définir ses objectifs, son cheminement, à cerner les compétences nécessaires ainsi que les opportunités de progression.
4. **Résolution de problèmes** : Proposer des solutions concrètes basées sur l'expérience vécue dans des situations complexes, tant sur le plan technique que professionnel.

Le mentorat reconnu et valorisé par l'Ordre : Robert Raymond, lauréat du prix Honoris Genius 2024

En 2024, l'Ordre des ingénieurs du Québec remet le prix Honoris Genius pour célébrer l'excellence et la contribution des membres à la profession. Ce prix se décline en plusieurs catégories, dont celle du mentorat, qui honore les ingénieures et ingénieurs ayant démontré un engagement exceptionnel dans la transmission de leur savoir et le soutien à la relève.

Cette année, Robert Raymond, ing., a été couronné lauréat dans cette catégorie. Reconnu pour son dévouement au mentorat sur plus de trois décennies, M. Raymond a non seulement accompagné un grand nombre de jeunes professionnel·le·s dans leur parcours, mais a aussi contribué à l'essor de la profession à travers son implication dans des projets d'envergure et son travail communautaire. Son approche passionnée et son désir de partager ses connaissances en font un mentor naturel et respecté.



Robert Raymond, ing., lauréat du Honoris Genius en mentorat recevant son prix de la présidente de l'Ordre des ingénieurs du Québec, madame Sophie Larivière-Mantha, ing.
 Crédit photo : Arianne Nantel Gagnon

Que ce soit en encadrant des ingénieure·s aspirant·es pour leur admission à l'Ordre ou en jouant un rôle clé dans la formation interne de la firme où il travaille, Robert Raymond incarne l'esprit du mentorat. Son engagement à faire grandir la nouvelle génération d'ingénieur·es fait de lui un exemple inspirant pour toutes et tous.

À propos de l'autrice

Titulaire d'un baccalauréat en génie de la production automatisée (ÉTS) et d'une maîtrise en administration des affaires (ESG UQAM), **Sophie Larivière-Mantha**, ing., MBA, ASC, a fait carrière pendant plus d'une dizaine d'années dans le milieu du génie biomédical au cours desquelles elle a été responsable de la technologie et des équipements médicaux pour différents projets de construction d'hôpitaux universitaires. Cumulant plus de cinq ans au conseil d'administration de l'Ordre des ingénieurs du Québec, elle en est la présidente depuis juin 2022.



Quand les camelots de *L'itinéraire* s'entraident

Le mentorat : cap vers l'avenir

Samir Halaimia, camelot métro Laurier, sortie Saint-Joseph, et Christian Tarte, camelot JPC Beaubien/28^e Avenue, en collaboration avec Karine Bénézet, journaliste.

L'ITINÉRAIRE

Cet article fut originellement publié dans l'édition de *L'itinéraire* du 15 mai 2024. Il a également été publié dans *La Presse+* du 25 mai 2024. En raison de son intérêt manifeste pour la pratique du mentorat dans un contexte social particulier, nous avons obtenu le privilège de le reproduire dans *La Sentinelle mentorale* 2025 grâce à la gracieuse autorisation de *L'itinéraire*.

Avant de se sentir à l'aise et de devenir de bons vendeurs, certains camelots passent par la case mentorat. Une initiative développée en 2017 par *L'itinéraire* et qui, depuis ce temps, porte ses fruits. Seul regret des deux mentors, Christian Tarte et Samir Halaimia : que ce ne soit pas tous les camelots qui soient mentorés.

Pourquoi devenir mentor ? « Pour abrégé le temps que prend un camelot à être un bon vendeur, explique Samir Halaimia. Pour abrégé le temps que j'ai dû prendre moi-même à apprendre, seul. »

5 \$ l'heure

« La première fois que j'ai commencé comme camelot, en 2010, je n'avais pas de formation sérieuse sur laquelle m'appuyer pour propulser mes ventes de magazines, relate Samir. J'avais eu une très courte présentation du métier de camelot et go ! J'ai dû me lancer dans le vide. À cette époque, je ne faisais pas plus de 5 \$ l'heure, et j'en travaillais six ou sept par jour.

« Aujourd'hui, je peux partager aux camelots qui le souhaitent mes 12 années d'expérience et d'astuces. C'est mon travail et mon devoir envers eux. Et ça me fait toujours chaud au cœur de les voir devenir meilleurs. Plus encore, c'est à nous aussi, les mentors, que profite ce programme, en discutant, en côtoyant les autres camelots, et en apprenant les uns des autres. »



Samir Halaimia, camelot et mentor au côté de Francine Duffy, mentorée.
 (Photo : Jean Rémond)

Au commencement...

Comme Samir, Christian a lui aussi appris seul, à coup d'essais-erreurs. « J'ai été jeté, si on peut dire, dans la gueule du loup. Et ma première expérience fut assez... disons, rock and roll. »

Il faut dire que le programme de mentorat n'existe que depuis 2017.

En poussant la porte de *L'itinéraire*, le futur camelot a quelques étapes à passer, raconte Thomas Wayland à la fin d'un comité mentorat : rencontrer les intervenants, le responsable de la distribution, s'approprier le code de vie, les procédures, se faire attribuer un point de vente et se voir remettre une carte temporaire avec 10 revues gratuites pour débiter. Bien que les nouveaux camelots ne soient

« Patience, empathie et persévérance sont les qualités qui comptent le plus. »

— Samir Halaimia



Christian Tarte

pas tenus d'être mentorés, ils savent qu'ils n'ont qu'à le demander pour accéder au programme, raconte l'organisateur communautaire du Groupe L'Itinéraire, responsable de la coordination du programme de mentorat.

Ce programme s'est peaufiné avec le temps. Au début, les mentors se rendaient directement sur les lieux de vente des autres camelots pour partager leurs trucs et astuces, raconte l'organisateur communautaire. Le mentor devait aussi être en mesure d'organiser et d'animer des conférences. Aujourd'hui, le mentorat est plus personnalisé. Le mentor et son mentoré se rencontrent au Café Monsieur Paul. Ces rencontres servent avant tout à faire connaissance, à discuter des buts du mentoré, de ses appréhensions et de ses préoccupations. Et c'est seulement après cette rencontre que le mentor accompagne le camelot à son point de vente. Pour l'observer ou le conseiller, selon ses besoins.

Le suivi dure environ un an, selon les besoins du mentoré

« Au début, j'observe de loin pour voir comment la personne se débrouille, comment elle se comporte avec la clientèle et comment elle l'aborde, explique Christian, en parlant du mentorat de Mélanie Noël, camelot devant le supermarché IGA Wellington Verdun et la station de métro Jolicœur. Je sentais qu'elle était de nature timide et qu'elle avait besoin de quelques conseils pour mieux approcher les clients. Notamment, raccourcir son discours de vente : "Bonjour, L'Itinéraire" ou "L'Itinéraire, trois dollars pour une bonne cause". Mentoré Mélanie a été une expérience enrichissante. "Ça m'a donné confiance", m'a-t-elle dit. »

C'est aussi le but du mentorat : donner confiance en plus d'améliorer les ventes.

« Sachez que ce n'est vraiment pas toujours évident de vendre la revue : température exécrable, personnes pas toujours gentilles, etc. Mais comme je le dis souvent : demeurez poli, même si quelques fois... »

Témoignages


 Lynn Champagne
 Mentorée et camelot PJC
 Cuvillier/Ontario

« Au début j'étais perdue ! Comment aborder les gens ? Comment être efficace ? Avec le mentorat, j'ai appris qu'il me fallait un peu de pratique et surtout d'avoir confiance en moi pour réussir. J'ai beaucoup aimé mon expérience et je souhaite un jour pouvoir rendre la pareille. »


 Francine Duffy
 Camelot La Maison du Rôti,
 Mont-Royal/Bordeaux

« Fait-il assez beau pour vendre ? Est-ce que j'en vends assez ? J'ai des objectifs de vente, et le mentorat m'aide à les atteindre. Depuis un an, Samir m'accompagne et je suis moins stressée. Il a observé ma façon de faire et m'a aidé à choisir le bon emplacement, les bonnes heures. Avec diplomatie, il a corrigé mes manières de faire et m'a permis d'être plus confiante. »

L'ITINÉRAIRE

MERCI DE SOUTENIR L'ITINÉRAIRE

Faites une différence concrète en aidant ceux qui en ont le plus besoin. En faisant un don aujourd'hui vous aidez à maintenir *L'itinéraire* là où il est essentiel : **dans la rue, aux côtés des personnes en situation de précarité ou d'itinérance.**

Votre contribution aura un impact réel ! <https://www.itineraire.ca/faire-un-don/>

À propos des auteurs et autrices

Samir Halaimia est arrivé d'Algérie au Québec en 2006. Diplômé universitaire en électromécanique, il passe ses deux dernières années dans son pays d'origine à travailler dans son domaine, mais à 160 km de chez lui. Une expérience qui l'obligera à faire preuve de persévérance, qualité dont il use chaque jour. Dans son nouveau pays, le Canada, l'intégration professionnelle est plus difficile que prévu. Samir ne trouve pas d'emploi à la hauteur de ses qualifications et enchaîne les travaux : opérateur de machine, plieur de tôles, videur de conteneurs, plongeur, travailleur agricole... Après quelques années, il décide finalement de poser ses bagages professionnels à *L'itinéraire*. On est alors en 2010 lorsqu'il revêt son uniforme de camelot pour la première fois. Son entrée dans le groupe signe l'amélioration d'une situation socioéconomique difficile et d'un mieux-être général. Ses ventes s'améliorent petit à petit jusqu'à devenir excellentes. De fil en aiguille, son implication dans l'organisme grandit et l'entraîne à siéger au conseil d'administration et à devenir mentor du Groupe communautaire, en 2022.



Passionné de baseball, **Christian Tarte** rêvait de faire carrière dans ce sport, mais la vie en a décidé autrement. Il travaillera dans l'industrie du textile, puis dans le secteur de l'entretien, avant qu'un accident ne l'oblige à cesser toutes ses activités. Un malheur dont il se relèvera en devenant camelot, en 2018. Plus qu'un travail, c'est un levier pour améliorer ses conditions de vie que Christian s'est offert en passant la porte du Groupe communautaire. En 2021, il commence à s'impliquer dans le magazine *L'itinéraire*, à travers la rédaction de courts textes d'opinion sur des sujets divers. À cette même période, il décide de donner de son temps pour aider les nouveaux camelots à apprivoiser leur rôle de vendeur, en devenant mentor pour le programme de mentorat, développé par le Groupe communautaire.

Si Christian porte aujourd'hui encore ses titres de camelots, de rédacteur et de mentor avec enthousiasme, rien ne le rend cependant plus fier que sa famille, et particulièrement sa petite-fille, véritable source d'inspiration.



Karine Bénézet est journaliste et cheffe de pupitre du magazine *L'itinéraire*.

Professionnelle du milieu communautaire depuis toujours, elle forge ses premières armes en France comme chargée de projet dans les secteurs du loisir adapté, de la protection de la jeunesse et de l'information jeunesse avant d'immigrer au Québec et de reprendre des études en journalisme. Embauchée en 2016 par le Groupe communautaire *L'itinéraire*, l'hybridité de son profil lui ouvre le poste de responsable de la formation des participants à la rédaction du magazine *L'itinéraire*. En même temps qu'elle accompagne les camelots à développer leurs compétences à travers la rédaction de reportages, ce sont ses propres qualités journalistiques que Karine aiguise. Le magazine devient alors un « terrain de jeu » dans lequel elle publie des articles dont la qualité a par ailleurs été récemment soulignée par une mention d'honneur des Prix du magazine canadien 2024, en plus de lui valoir une place de finaliste des Prix Judith-Jasmin 2023.



La valeur des contrastes en mentorat pour développer le leadership

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow

Cet article a été originellement publié dans Carrefour RH du site de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agrées le 16 janvier 2024. Il est reproduit ici grâce à la gracieuse autorisation de l'Ordre.

Dans le but de réaliser les meilleurs jumelages possibles en mentorat, on tente généralement de déterminer les compatibilités entre les personnes, mais on s'arrête trop souvent aux compatibilités de surface alors qu'il faudrait aussi tenir compte des contrastes.

« Croissance et confort ne coexistent pas », affirmait Ginni Rometty, ex-PDG de IBM. Cela est particulièrement vrai dans le domaine du développement du leadership qui requiert des réflexions en profondeur et parfois des remises en question qui ne sont pas toujours faciles à réaliser en solo. À cet égard, la recherche a démontré que l'accompagnement mentorat peut faciliter le développement du leadership tant chez les personnes mentorées que chez les mentores. Toutefois, les relations mentorales étant généralement complexes, il peut être intéressant de comprendre les éléments particuliers d'une relation mentorale qui soutiennent *de facto* le développement du leadership.

Le leadership se développe dans la profondeur

Une équipe de recherche de l'Université de Calgary (Samuels et al., 2023) s'est intéressée aux conditions optimales d'appariement entre la personne mentore et celle mentorée lorsque l'objectif du mentorat est le développement du leadership chez les personnes mentorées. Paire des individus sur la base de leurs similarités offre, bien sûr, un espace pour établir une relation relativement confortable. (Allen et al., 2005). Cet état de confort peut toutefois limiter les possibilités d'apprentissage des deux partenaires, car les membres d'une dyade forte en similarités peuvent simplement renforcer leurs préconceptions et expériences personnelles et demeurer à la surface des choses. Or, le leadership se développe dans des zones plus profondes de réflexion.

Le bon appariement, selon cette recherche, sera celui qui génère un peu de friction en raison des contrastes individuels, par exemple, entre des personnes qui ont des formations, des personnalités ou des expériences différentes. Les responsables de programme devraient donc considérer ces éléments de contraste lors du jumelage dans le cadre d'un programme destiné au développement du leadership.

Donner du temps au mentorat

De plus, il faut aussi s'assurer que les membres des dyades passeront suffisamment de temps ensemble pour aborder des sujets plus profonds comme le désir de croissance personnelle, la consolidation de l'identité personnelle et professionnelle, les aspirations ainsi que les besoins d'actualisation de soi. Il ne s'agit pas de rechercher une multitude de contrastes entre les deux partenaires, mais il devrait y en avoir juste assez pour éventuellement générer une friction créative qui exigera de la dyade un effort et du temps pour aller au fond des choses.

Apparier les identités plutôt que les personnalités

Le mentorat n'est généralement pas une rencontre de personnalités comme on le croit souvent. Il s'agit plutôt d'un jumelage d'identités différentes construites sur des vécus individuels qui deviennent des éléments précieux d'apprentissage à partager et où même les histoires embarrassantes ont leur place (Turban & Lee, 2008).

C'est parfois dans les moments de maladresse, de confusion et même un peu déplaisants que nous pouvons accéder au développement du leadership en mentorat, car ces moments représentent de manière plus réaliste le type d'interaction auquel beaucoup de leaders font face chaque jour.

Il y a toutefois deux dimensions personnelles chez les partenaires en mentorat qui augmentent le potentiel d'obtenir des résultats concrets des relations mentoriales et qu'on devrait considérer en tout temps lors d'un jumelage :

1. L'ouverture à l'expérience afin d'être en mesure de sortir de ses zones de confort;
2. Un esprit consciencieux pour s'engager pleinement dans la relation mentorale.

Conclusion : maintenir l'agréabilité malgré les contrastes

Si l'on recherche des effets de contraste susceptibles de créer certaines frictions à l'occasion, cela ne signifie pas que les relations ne peuvent pas être cordiales. À cet effet, on souhaite toujours voir un bon degré d'agréabilité ou d'amabilité comme

caractéristique personnelle chez les partenaires en mentorat. Cette caractéristique facilite le démarrage d'une relation et contribue à la maintenir positive durant tout son déroulement, malgré les contrastes entre les deux personnalités. L'agréabilité est une qualité humaine indispensable en mentorat, même entre des personnes qui ne voient pas le monde à travers les mêmes lentilles.

Références

Allen, T. D., Day, R. & Lentz, E. (2005). The Role of Interpersonal Comfort in Mentoring Relationships. *Journal of Career Development*, Vol. 31, No. 3, Spring 2005. DOI: 10.1007/s10871-004-2224-3

Samuels, K.L., Reynolds, G. & Turner, N. (2023). Finding fit in friction: the value of contrast in mentoring for leadership development, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 291-303. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0245>

Turban, D., & Lee, F. (2008). The role of personality in mentoring relationships: Formation, dynamics, and outcomes. In *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, Eds. Belle Rose Ragins & Kathy E. Kram. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781412976619>



En parlant de mentorat... les mots de la fin



Tous les vendredis, La Presse publie une chronique intitulée « Dix questions à... » dans laquelle une personnalité du monde des affaires se dévoile en répondant aux questions d'une journaliste. Mentorat Québec a relevé que ces personnalités parlent souvent du mentorat. La Sentinelle mentorale vous présente quelques extraits des entrevues à ce propos. Nous remercions vivement La Presse qui nous a permis de publier ces extraits d'entrevue.



Photo tirée du site du Fonds de solidarité FTQ

Janie Béïque, présidente et cheffe de la direction du Fonds de solidarité FTQ

Avez-vous un mentor ?

Oui, Hubert Lacroix [conseiller chez Blakes et ex-PDG de Radio-Canada]. Je le vois tous les trois mois. J'ai commencé à travailler avec lui à 19 ans. Il a été mon patron, mon collègue, mon mentor, mon ami. C'est une figure marquante dans ma vie. Ce genre de mentor t'aide à prendre de la perspective, à grandir, à voir les choses différemment. Il m'a poussée à sortir de ma zone de confort, continuellement.

Source : Dix questions à... Janie Béïque. La fille de terrain qui rêve à plus grand. Par Francis Vailles. *La Presse*, 21 juin 2024.

<https://www.lapresse.ca/affaires/2024-06-21/dix-questions-a-janie-beique/la-fille-de-terrain-qui-reve-a-plus-grand.php>



Photo tirée du compte Facebook de l'Institut du Québec

Emna Braham, directrice générale de l'Institut du Québec

Avez-vous ou avez-vous eu un mentor ?

Je ne sais pas si j'aurais dit que c'étaient des mentors sur le coup, mais les trois patrons que j'ai eus dans ma carrière ont été des mentors parce que j'ai pu les observer pour voir comment ils prennent des décisions, comment ils réfléchissent à certains enjeux, comment ils écoutent les gens qui les entourent.

Source : Dix questions à... Emna Braham. Non, ce n'était pas mieux avant... Par Hélène Baril, *La Presse*, 24 mai 2024

<https://www.lapresse.ca/affaires/2024-05-24/dix-questions-a-emna-braham/non-ce-n-etait-pas-mieux-avant.php>



Photo tirée du site de l'Administration portuaire de Montréal

Julie Gascon, présidente-directrice générale de l'Administration portuaire de Montréal

Qu'est-ce qui fait un bon capitaine (de navire ou d'industrie) ?

Ce qui caractérise un bon commandant ou un bon chef de département sur un navire, c'est d'être toujours en mode de mentorer les gens sous lui. Il prend les gens et leur dit : tu vas faire accoster le navire, je vais être à côté de toi, je vais t'appuyer. C'est quelqu'un qui donne l'opportunité à son équipage d'être au premier plan. Pour moi, c'est ce qui fait un bon commandant de navire, mais c'est aussi ce qui fait un bon PDG.

Source : Dix questions à... Julie Gascon. Sois toi-même plus vite, tu vas être moins fatiguée. Par Marc Tison, *La Presse*, 12 juillet 2024

<https://www.lapresse.ca/affaires/2024-07-12/dix-questions-a-julie-gascon/sois-toi-meme-plus-vite-tu-vas-etre-moins-fatiguee.php>



Photo tirée de Wikimedia Commons

Jean-Marc Léger, cofondateur et PDG de Léger

Avez-vous ou avez-vous eu un mentor ?

J'en ai un, je lui parle toutes les semaines. C'est Pierre Weill, quelqu'un d'assez extraordinaire, le fondateur et président d'une des plus grosses boîtes de sondage au monde, TNS Sofres. Je l'avais rencontré à New York à l'époque, il essayait de m'acheter. Quand j'arrive, il me dit : « Asseyez-vous. Vous avez une belle entreprise. On aimerait l'acheter. » Ma réponse : « Je suis bien content. Moi, je voudrais acheter la vôtre. » On est devenus des amis, il a 86 ans. J'étais en France il y a trois semaines et je mangeais avec lui tous les jours. Il aime beaucoup l'esprit entrepreneur du français en Amérique, il a toujours un regard différent, il a fait ce par quoi je suis passé, il a fait une cinquantaine d'acquisitions dans sa vie. Je lui ai déjà demandé : « Si c'était à refaire, feriez-vous les mêmes choses ? » Il m'a dit : « Je ferais exactement les mêmes choses, mais plus rapidement. »

Source : Dix questions à... Jean-Marc Léger. Je vais toujours trouver une solution. Par Karim Benessaïeh, *La Presse*, 20 octobre 2023.

<https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2023-10-20/dix-questions-a-jean-marc-leger/je-vas-toujours-trouver-une-solution.php>



Photo tirée du site du Palais des congrès de Montréal

Emmanuelle Legault, PDG du Palais des congrès de Montréal

Avez-vous un mentor ?

J'ai eu plusieurs mentors à travers ma carrière. Mes mentors, c'est mon réseau de contacts, d'anciens collègues, des patrons et même des amis. Je me donne pour objectif de contacter l'une de ces personnes une fois par semaine, puis de lui parler d'un projet sur lequel je travaille. Souvent, ça me permet de faire avancer des dossiers ou ça me donne de nouvelles idées.

Source : Dix questions à... Emmanuelle Legault. Quand inspiration rime avec collaboration. Par Isabelle Dubé. *La Presse*, 1^{er} novembre 2024

<https://www.lapresse.ca/affaires/2024-11-01/dix-questions-a-emmanuelle-legault/quand-inspiration-rime-avec-collaboration.php>



Photo tirée du site de CAE

Marc Parent, président et chef de la direction de CAE

Avez-vous eu un mentor en affaires ?

Deux personnes en particulier ont été déterminantes dans la progression de ma carrière d'ingénieur et de dirigeant dans le secteur de l'aviation. D'abord, il y a eu John Holding, qui était mon superviseur d'ingénierie chez Canadair à l'époque et qui a ensuite gravi les échelons jusqu'à la vice-présidence de toute l'ingénierie et le développement de produits chez Bombardier Aéronautique. En fait, c'est lui, John Holding, qui a su reconnaître chez le Marc Parent de l'époque un jeune ingénieur francophone de talent, ce qui était encore très rare dans l'industrie aéronautique à Montréal. C'est lui qui m'a confié des rôles de gestion et de direction de projets qui ont propulsé ma carrière vers la haute direction d'entreprise. Le second mentor d'importance dans ma carrière est Robert Brown, qui fut mon prédécesseur à la présidence de CAE après avoir été mon grand patron à titre de PDG chez Bombardier Aéronautique à la fin des années 1990. Chez CAE, le mentorat de Bob Brown a été déterminant lors de ma transition professionnelle de la gestion d'opérations et de projets vers la direction d'affaires de toute l'entreprise.

Source : Dix questions à... Marc Parent. La passion de l'aviation. Par Martin Vallières. *La Presse*, 9 février 2024

<https://www.lapresse.ca/affaires/2024-02-09/dix-questions-a-marc-parent/la-passion-de-l-aviation.php>



Photo tirée de la Médiathèque de Cascades

Hugues Simon, président et chef de la direction de Cascades

Avez-vous ou avez-vous eu un mentor ?

Oui, mon premier patron à mon premier stage coopératif, en 1991. Il s'appelait Michael Henley, une personne qui avait beaucoup de jugement, calme, toujours de bonnes idées. Il m'a beaucoup enseigné la rigueur et le savoir-être. On se voit encore à plusieurs reprises durant l'année pour discuter de tout et de rien, et je suis un peu devenu son mentor pour les activités sportives...

Source : Dix questions à... Hugues Simon, président et chef de la direction de Cascades. Mettre les gens « au centre de tout ». Par Jean-Philippe Décarie, *La Presse*, 16 août 2024

<https://www.lapresse.ca/affaires/2024-08-16/dix-questions-a-hugues-simon-president-et-chef-de-la-direction-de-cascades/mettre-les-gens-au-centre-de-tout.php>



Photo tirée du site de Sagard

Jonathan Tétrault, associé directeur chez Sagard

Quel conseil donneriez-vous à la version plus jeune de vous ?

Trouver deux ou trois mentors et les consulter de façon régulière sur plusieurs aspects de la vie – pas seulement le travail – et d'avoir l'humilité de demander du feedback de façon proactive. Mais il faut choisir les points sur lesquels travailler, parce qu'à force de vouloir travailler sur tout, on ne s'améliore sur rien.

Source : Dix questions à... Jonathan Tétrault. Souvent, il est urgent de ne rien faire. Par Richard Dufour. *La Presse*, 9 août 2024.

<https://www.lapresse.ca/affaires/2024-08-09/dix-questions-a-jonathan-tetrault/souvent-il-est-urgent-de-ne-rien-faire.php>



DEUX FICHES PRATIQUES SUR LE MENTORAT EN PME

En 2022, grâce au financement du Gouvernement du Québec (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale), Mentorat Québec a produit 50 fiches pratiques sur le mentorat pour les PME. Comme plusieurs de ces fiches présentent aussi un intérêt indéniable pour tous les types d'organisation, nous profitons de cette édition de *La Sentinelle mentorale* pour faire valoir deux d'entre elles qui sont de cette nature :

- Savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir devenir : les quatre composantes d'une relation mentorale en PME (et toute autre organisation);
- Authenticité ou adaptabilité : un dilemme à résoudre en mentorat.

Nous voulons également souligner qu'il est possible de consulter non seulement les 48 autres fiches et de les télécharger, mais également des vidéos, des quiz et des balados, plus le parcours d'implantation d'un programme de mentorat en dix étapes, en visitant la section **CIRCUIT PME**, sur le site de Mentorat Québec.



Savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir devenir : quatre composantes d'une relation mentorale en PME

(et dans toute autre organisation)

Le mentorat : au cœur de la vie entière

Il n'existe pas de recette définitive du mentorat, et ce serait contre sa nature même de tenter d'en établir une, car ce qu'on retire du mentorat dépend entièrement de la qualité de la relation que les partenaires réussissent à bâtir et du contexte dans lequel elle se vit.

Parfois, on tente de confiner le mentorat à des zones comme le savoir-être, mais la très grande majorité des relations mentorales évoluent plutôt dans un continuum qui comprend deux dimensions qui s'entrecroisent, comme décrit dans le graphique ci-dessous qui démontre la fonction instrumentale et la fonction psychosociale. En effet, dans le cours d'une relation mentorale, nous accueillons la personne dans son entièreté, et ses besoins ne sont pas nécessairement aussi clairement partagés.

Toutefois, la plupart des relations mentorales débutent avec les attentes de la personne mentorée qui sont liées à la fonction instrumentale. Donc, le savoir et le savoir-faire, et ce que le mentorat peut offrir à cet égard avec le soutien d'un-e mentor-e. C'est vrai dans la plupart des métiers et des professions. Mais graduellement, et parfois assez rapidement, la relation évoluera vers des dimensions plus émotives, comme les besoins d'ajustement à un nouveau milieu, un nouveau rôle ou une nouvelle culture. Dans une PME, si de tels besoins ne sont pas satisfaits, il est possible que la personne songe à quitter assez rapidement l'entreprise. C'est dans ces circonstances que le mentorat peut s'avérer des plus utile.



Au cœur du mentorat : la transmission

Si on fait appel à des mentor·e·s dans les entreprises, c'est qu'on s'attend essentiellement à une chose de leur part : qu'ils se servent de leur expérience pour aider les autres à se développer et à être efficaces dans leur rôle.

Rappelons que les enquêtes réalisées à la suite des tragédies qu'a connues la NASA ont bien montré qu'il ne sert à rien de compter sur les meilleur·e·s ingénieur·e·s au monde si ils ou elles ne se parlent pas, ou encore de disposer d'énormes bases de connaissances si personne ne les consulte.

Il revient à l'experte en transfert de connaissances, Dorothy Leonard, d'avoir démontré que le moyen le plus efficace pour transmettre des connaissances importantes dans une organisation était le dialogue et dans sa plus simple expression, les conversations.

Du savoir au savoir-faire

Dans une PME, les personnes accumulent avec le temps des savoirs avec lesquels elles exécutent leurs tâches sans même y penser. Très souvent, elles ne savent même pas ce qu'elles savent. Or, nous constatons qu'en devenant un ou une mentor·e, une personne fait automatiquement le point sur la richesse de ses expertises et de son expérience, dont les choses importantes qu'elle sait et qu'un·e mentoré·e devrait aussi connaître pour réussir dans son rôle.

Les savoirs peuvent englober aussi bien les processus internes non documentés, les normes, que les valeurs implicites, et même les tabous.

Avec des savoirs pertinents, il est ensuite possible pour la personne mentorée de développer son savoir-faire qui relève du domaine des habiletés et des compétences. L'approche du ou de la mentor·e doit alors s'adapter en fonction du stade de développement de la personne mentorée. Qu'est-ce la personne sait déjà bien faire ? Et comment l'accompagner pour qu'elle développe de nouvelles habiletés ou améliore celles qu'elle possède déjà ?

Du savoir-être au savoir-devenir

Notion plus complexe que le savoir-faire, le savoir-être est lié autant à ce que la personne pense qu'elle est qu'à ce que les autres perçoivent d'elle lors de ses interactions. Il est bien connu, surtout aujourd'hui avec les systèmes d'évaluation en ligne, que les médecins sont surtout évalué·e·s par leurs patient·e·s en fonction de critères qui n'ont rien à voir avec leurs savoirs et leur savoir-faire, mais bien avec leur savoir-être, c'est-à-dire leur manière « d'être un·e médecin ». Nous voulons traiter avec un·e médecin compétent·e, mais nous souhaitons aussi qu'il dégage de la chaleur humaine.

Dans une entreprise, le mentorat pourra aider une personne à adopter les comportements et les attitudes qu'on s'attend de voir chez elle dans le poste qu'elle occupe.

Dans une PME, le ou la mentor·e peut aussi être appelé·e à accompagner une personne qu'on veut préparer pour un poste comportant plus de responsabilités ou des responsabilités différentes. Éventuellement, dans l'évolution d'une personne, la question n'est plus « Que veux-tu accomplir ? », mais « Que veux-tu devenir ? ».

La conscience de devenir n'est pas toujours clairement ressentie. Elle est émergente et augmente en intensité au fur et à mesure qu'une personne sent qu'elle se dirige vers autre chose. Ce qui peut engendrer des doutes, de l'inconfort et des ambiguïtés. L'accompagnement d'un·e mentor·e ayant déjà vécu une telle situation pourra alors aider la personne dans ce qu'elle devient ou souhaite devenir.

Accueillir la personne dans tout ce qu'elle est

Le ou la mentor·e ne peut pas segmenter la personne mentorée. Il ou elle doit l'accueillir dans tout ce qu'elle est avec son bagage de vie, d'expériences, de connaissances et de culture.

C'est à partir de cette réalité individuelle que le ou la mentor·e pourra déterminer le meilleur type d'accompagnement mentorat qu'il pourra lui offrir, tout en étant ouvert·e à explorer les zones de savoir, de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-devenir.



Authenticité ou adaptabilité : un dilemme à résoudre en mentorat

L'authenticité : un sujet qui n'a rien de nouveau

Le sujet de l'authenticité est très à la mode de nos jours, mais il intéressait déjà les philosophes grecs il y a plus de 2000 ans. Et c'est William Shakespeare, au XVI^e siècle, dans sa pièce *Hamlet*, qui rendit célèbre l'expression « sois fidèle à toi-même », autrement dit « ne fais rien qui irait contre ta vraie nature ».

Qu'est-ce que cela a à voir avec le mentorat ? En fait, tout. Car le ou la mentor-e est susceptible d'amener la personne mentorée à s'adapter à de nouvelles situations où elle peut se sentir « moins authentique ».

Les limites de l'authenticité

Souvent, au lieu de nous adapter, nous avons tendance à utiliser l'authenticité comme excuse pour demeurer dans nos zones de confort : « Cela ne me ressemble pas. Cela va à l'encontre de qui je suis. », etc.

L'authenticité personnelle a des limites qui dépendent de la manière dont une personne s'identifie ou non au milieu dans lequel elle se trouve.

Par exemple, si une personne se sent socialement semblable à ses collègues, elle peut se sentir plus libre d'être elle-même.

Dans le cas contraire, dans un milieu ou avec des gens qui ne lui sont pas familiers, être soi-même peut facilement conduire à des malentendus, des conflits et même des départs. C'est d'ailleurs le grand défi de l'inclusion des personnes provenant de la diversité ou encore de générations différentes.

Authenticité et adaptabilité : le vrai défi

L'authenticité et l'adaptabilité sont souvent vues comme des notions qui s'opposent, l'argument à cet égard étant que lorsqu'une personne s'adapte, elle perd en authenticité. Or, les deux dimensions peuvent coexister sans problème. Un bon accompagnement mentorat permet d'y arriver.

L'adaptabilité est une habileté essentielle dans les milieux de travail aujourd'hui. L'adaptabilité s'apprend. Et à cet égard, l'accompagnement mentorat peut se révéler un outil précieux pour aider les individus à s'accomplir en étant eux-mêmes tout en s'adaptant à un univers différent du leur.

S'adapter n'est pas se trahir

Des personnes qui voient leur authenticité comme quelque chose d'immuable chez elles (« Prenez-moi comme je suis. Je suis ce que suis. ») ont généralement de la difficulté à relever de nouveaux défis ou à s'intégrer dans un nouveau rôle.

Ce n'est pas parce que nous sommes confortables de travailler en pyjama en télétravail chez soi que nous devons porter celui-ci en présentiel au travail.

Donc, s'adapter n'est pas se trahir soi-même ou tomber dans l'imposture. C'est plutôt savoir ce qu'il faut faire pour relever de nouveaux défis ou faire face à des circonstances nouvelles. Et c'est ici que le soutien d'un-e mentor-e peut être fort précieux.

Un·e mentor·e pour aider à s'adapter

Fondamentalement, s'adapter c'est repousser les limites de ce que nous sommes en essayant de nouvelles expériences de vie ou de travail.

Ces essais peuvent nous rendre inconfortables, mais ils nous aident à découvrir par l'expérience directe ce dont nous sommes vraiment capables, ce que nous pouvons sans doute devenir et que nous ne pensions pas possible jusqu'à ce jour.

C'est en effet en dehors de nos zones de confort que nous en apprenons souvent le plus à propos de nous-mêmes.

En fait, on trouve parfois avec un·e mentor·e le « vrai moi » qui s'ignore, enfoui dans des pensées limitantes.

Être soi-même avec son ou sa mentor·e

Toutefois, s'il y a un endroit où l'on peut vraiment être soi-même, c'est avec son ou sa mentore. Il ou elle s'attend d'ailleurs à avoir la « vraie personne » devant lui ou elle.

C'est-à-dire que le ou la mentore souhaite que la personne mentorée soit honnête et prête à discuter de ses défis actuels, de ses buts ainsi que de ses intentions pour essayer de s'adapter au contexte de son rôle et de l'organisation. Ce sont des ingrédients essentiels pour établir une relation mentorale de qualité.

Bien sûr, le ou la mentor·e devra elle aussi s'adapter à la « vraie personne » en face d'elle.

Aucun·e mentor·e ne vous demandera de lui dévoiler toutes vos pensées et vos émotions. Mais il ou elle voudra savoir qui vous êtes vraiment afin de mieux vous accompagner.

Pour aller plus loin

Karelaia, N. (2021). When Authenticity Means Conflict: Towards a Truly Inclusive Organisation. *INSEAD Knowledge*. 7 septembre 2021. <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/when-authenticity-means-conflict-towards-a-truly-inclusive-organisation-17316>



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

– Al Pacino

Liste des articles publiés dans les cinq éditions de la *Trousse mentorale* et l'édition 2025 de *La Sentinelle mentorale*

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

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

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

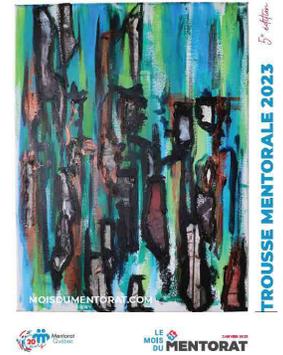
LA SENTINELLE MENTORALE 2024

- Un programme exemplaire de mentorat. 10 ans de mentorat chez Femmes en finance du Québec | par Yvon Chouinard
- Découvrir et réaliser sa mission personnelle par le mentorat : une utopie ? | par Dr Prévost Jantchou, M.D.
- Piloter un programme de mentorat de qualité : 10 ingrédients clés pour réussir | par Catherine Thibaux
- Que faire si votre relation mentorale tombe au neutre ? Pas de panique. Le plateau est un phénomène naturel | par Yvon Chouinard
- Transmettre la créativité : une urgence pour les organisations. Rencontre avec Daniel Lamarre du Cirque du Soleil
- Mentorat pour des personnes LGBTQ+ en milieu de travail | par Jennifer Petrela
- L'intelligence émotionnelle : une compétence clé pour une relation de mentorat efficace | par Soumaya Meddeb et Rina Marchand
- Besoin de leadership ? Enseignez le mentorat à vos gestionnaires ! | Melissa Richardson
- La zone liminale en mentorat. La comprendre pour apprendre à évoluer sereinement dans une relation mentorale | par Yvon Chouinard
- Une pénurie de mentor·e·s empêche deux millions de jeunes d'accéder aux bienfaits du mentorat | par Véronique Church-Duplessis
- Le droit au mentorat : une démarche française unique au monde. Rencontre avec Christophe Paris du Collectif Mentorat
- Le mentorat comme facteur d'attraction et de rétention des travailleurs d'expérience : un apport pour les entreprises et les PME | par Diane-Gabrielle Tremblay
- Le pouvoir des moments. Comment ils se créent dans une relation mentorale | par Benoit Savard et Hélène Martin
- Le mentorat, un outil pour faciliter les transitions professionnelles | par Yvon Chouinard



TROUSSE MENTORALE 2023

- Être mentor de l'univers | par Fabrice Vil
- Le mentorat comme outil pour favoriser la persévérance scolaire | par Catherine Légaré
- Une démarche collective d'implantation d'un programme de mentorat pour l'inclusion et la diversité | par Jennifer Petrela
- Comment réussir la transition de mentoré à mentor | par Yvon Chouinard
- Le mentorat réduit-il le doute de l'entrepreneur-e ? | par Étienne St-Jean et Amélie Jacquemin
- Le développement du leadership par le mentorat | par Louise Champoux-Paillé
- L'ange investisseur et son entrepreneur : une relation de mentorat ? | par Michel Lozeau,
- Le savoir-devenir : une dynamique essentielle au cœur de la relation mentorale. | par Gisèle Szczyglak
- Les mentorés ne sont pas les seuls à profiter du mentorat ! | par Mostafa Ayoobzadeh
- La pleine conscience au service du mentorat | par Carl Lemieux
- Les difficultés désirables en mentorat pour favoriser les apprentissages de la personne mentorée | par Yvon Chouinard
- Dans quelle mesure un programme de mentorat doit-il être formel ? | par David Clutterbuck
- La discipline inspirante d'une coordonnatrice de programme de mentorat | par Nathalie Picard
- Comment bien conclure une relation mentorale | par Yvon Chouinard
- Statistiques sur le mentorat
- OUTILS DE MENTORAT
 - Styles de mentorat – Un exercice de réflexion pour les mentors et les mentores en pratique active
 - Formulaire de candidature du mentor ou de la mentore
 - Formulaire de candidature du mentoré ou de la mentorée



TROUSSE MENTORALE 2022

- Mentorat Québec : une histoire à raconter ! | par Nathalie Lafranchise
- Le mythe du mentor désintéressé – et le petit monde de Charlotte | par Jean E. Rhodes
- Comment mesurer l'impact d'un programme de mentorat inclusif. Proposition d'un processus d'analyse des résultats. | par Dahlia Jiwan et Jennifer Petrela
- La relation triangulaire mentor, mentoré, superviseur : un enjeu affectif et de pouvoir sous-estimé | par Yvon Chouinard
- Comment s'acquitter de son rôle de mentor avec compétence : les compétences clés des mentor(e)s d'entrepreneur(e)s | par Valérie Danger et Anne-Marie Medeiros
- La montée d'Athéna : comment et pourquoi les hommes devraient mentorer les femmes. Une entrevue avec W. Brad Johnson | par Jennifer Petrela
- Le mentorat en entreprise dans le contexte de la reconnaissance des acquis et des compétences en formation professionnelle au Québec | par Guylaine Magny et Édith Dubé
- Le mentorat informel : comment choisir son mentor ? Dix balises pour guider sa démarche. | par Yvon Chouinard et Bruno Rousseau
- Le mentorat et la psychologie positives de la motivation et de l'autodétermination. Une conversation avec Jacques Forest | par Youni Shabah
- Mentor(e), mentor(é)e, à vos marques, prêts, partez ! | par Catherine Thibaux



- La mentorabilité : réunir les conditions gagnantes pour être mentoré. | par Yvon Chouinard
- Deux outils pratiques pour les mentor-e-s et les mentoré-e-s
 - Journal réflexif d'apprentissage pour les mentors – Un outil pour améliorer son efficacité comme mentor-e
 - Outil de planification des objectifs de mentorat par la personne mentorée
- Le mentorat et la réussite scolaire des jeunes francophones : un potentiel inachevé | par Véronique Church-Duplessis
- Le programme de mentorat de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec : un exemple à suivre! | par Maxime Paquet et Nathalie Lafranchise
- Le mentorat situationnel en PME : la bonne aide au bon moment. | par Yvon Chouinard

TROUSSE MENTORALE 2021

- Le mentorat : une relation à multiples dimensions | par Robert Dutton
- Du dialogue mentorat | par Pierre-Paul Gingras
- Comment gérer la fin des relations mentoriales | par Alain Henry
- Le mentorat : un espace de sécurité psychologique pour surmonter les défis | par Geneviève Bolduc et Dre Dominique Deschênes, M.D.
- La rétroaction en mentorat : comment en donner, en recevoir et en demander | par Yvon Chouinard
- Comment favoriser la création d'une communauté à travers des relations mentoriales porteuses de sens et les transformer en avantage concurrentiel? | par Sandra Abi-Rashed
- La toute première étude nationale sur l'état du mentorat : aperçu des résultats | par Véronique Church-Duplessis
- Le genre en mentorat : est-ce important? | par Jennifer Petrela
- Le réseau mentorat : comment créer sa tribu de développement | par Youni Shabah
- Personnalité et mentorat : comment assurer le match parfait? | par Julie Carignan
- Mentorat : instrumental et psychosocial | par Yvon Chouinard
- Le mentorat : pour faciliter l'insertion professionnelle | par Sandrika Luce-Scheftsik
- Le groupe de codéveloppement : une approche de formation continue pour des mentors qui soutiennent l'insertion et l'intégration socioprofessionnelles de personnes immigrantes | par Jacques Lavigne et Nathalie Lafranchise
- L'avènement d'un mentorat repensé pour le transfert des connaissances | par Bruno Rousseau
- Le mentorat comme mode d'apprentissage | par Yvon Chouinard
- Dix raisons pour lesquelles des programmes de mentorat ne fonctionnent pas bien ou pas du tout | par Yvon Chouinard



TROUSSE MENTORALE 2020

- La pertinence du mentorat en 2020 | par Renée Houde
- L'effet multiplicateur du mentorat de groupe | par Guillaume Forget
- Créer une culture d'apprentissage organisationnel par le mentorat : un défi relevé par Desjardins | par Alain Garceau
- Le mentorat pour accélérer l'accès des femmes à la profession d'ingénierie : l'Ordre des ingénieurs du Québec y croit | par Kathy Baig
- Comment mentorer des entrepreneurs : ce que les 20 ans d'expérience de Réseau M peuvent nous enseigner | par Pierre Duhamel et Nancy Grégoire
- La pratique rigoureuse du mentorat des jeunes : l'expérience éloquent de Grands Frères Grandes Sœurs du Grand Montréal | par Maxime Bergeron Laurencelle
- Un modèle général d'implantation et de gestion d'un programme de mentorat | par Yvon Chouinard (avec Christine Cuerrier)
- Un modèle de convention de mentorat | par Yvon Chouinard
- La technologie au service du mentorat | par Catherine Légaré
- L'art et la science d'un jumelage réussi | par Jennifer Petrela
- La motivation des mentors : un défi pour les coordonnateurs de programmes de mentorat | par Yvon Chouinard
- Le dialogue au cœur du mentorat | par Marie-Ève Marchand
- La pratique réflexive au service de la relation mentorale | par Johanne Thibeault
- Mentorat : pour une relation mentorale fructueuse | par Yvon Chouinard



TROUSSE MENTORALE 2019*

- Connaissez-vous les origines du mentorat ?
- Le mentorat et les autres types d'accompagnement
- 11 bénéfices importants du mentorat pour les organisations
- AIDE-MÉMOIRE : 12 fonctions du mentor
- Les phases d'une relation mentorale
- Éthique, déontologie et mentorat
- Comment établir ses objectifs de mentorat ?
- 10 conseils pour être un bon mentoré
- Comment être un bon mentor ?
- Comment développer le projet pilote d'un programme de mentorat ?
- La coordination d'un programme de mentorat clé : de son succès et de sa pérennité
- La préparation des mentors et des mentorés : essentielle!
- Évaluer son programme de mentorat : une tâche essentielle pour en assurer la pérennité



* Tous les textes de la *Trousse mentorale 2019* ont été rédigés par Yvon Chouinard

REPRODUCTION ET DROITS D'AUTEUR

Les textes de *La Sentinelle mentorale 2025* ont tous été rédigés bénévolement par leurs auteurs et autrices à la demande de Mentorat Québec dans le but de fournir des documents de référence aux personnes intéressées par le mentorat et ses pratiques. Tout le contenu de *La Sentinelle mentorale 2025* est toutefois protégé par la *Loi sur le droit d'auteur*.

Les divers contenus de cette publication peuvent être reproduits, téléchargés et distribués sans frais ou autre permission de Mentorat Québec pour une utilisation personnelle ou organisationnelle, mais dans un but non commercial, aux fins de mieux faire connaître le mentorat ou d'en utiliser ou promouvoir les bonnes pratiques. Dans de tels cas, Mentorat Québec demande que les utilisateurs et utilisatrices le fassent soigneusement en s'assurant de l'exactitude des documents reproduits ou transmis et que leur source soit clairement indiquée.

Les articles ou documents téléchargés doivent être utilisés dans leur intégralité, y compris les notes biographiques, tableaux, références et bibliographies, même si de tels contenus sont proposés dans un contexte visuel différent.

Il est toutefois possible de reproduire des extraits des divers textes et articles en les accompagnant d'une référence appropriée. Pour les citations, notes et références, Mentorat Québec suggère d'utiliser le format défini par American Psychology Association (APA) ou par toute autre organisation reconnue à l'égard des normes pour les références et les citations.

L'utilisation commerciale des textes de *La Sentinelle mentorale 2025* n'est pas autorisée. Par utilisation commerciale, on entend la publication ou la diffusion des contenus publiés dans *La Sentinelle mentorale 2025* pour des fins de vente, peu importe la forme qu'elle peut prendre ou le mode de rétribution utilisé, ce qui comprend par exemple, mais sans y être limité, leur inclusion dans des ouvrages édités, des revues, des magazines ou tout mode de distribution numérique ou imprimé. Dans un tel cas, ou dans les cas qui ne sont pas nettement couverts par cette politique, il sera nécessaire de demander l'autorisation directement à Mentorat Québec afin de connaître les conditions d'une telle utilisation des contenus dans le but de protéger les droits des auteurs et des autrices.

Pour toute information au sujet de la propriété intellectuelle des divers contenus de Mentorat Québec, nous vous invitons à communiquer avec Mentorat Québec à l'adresse suivante : info@mentoratquebec.org.



Crédit: itim2101



Depuis 2002, Mentorat Québec poursuit sa mission de favoriser et promouvoir la culture mentorale au Québec en étant une source de référence générale pour les organisations et les individus ainsi qu'en contribuant à l'avancement des connaissances sur le mentorat.



Devenez membre de Mentorat Québec et joignez-vous au grand mouvement mentorale de solidarité et de bienveillance dans notre société.

www.mentoratquebec.org

