

## PRÉFACE

### La pertinence du mentorat en 2020<sup>1</sup>

Par Renée Houde<sup>2</sup>, Ph. D.

En 2020, le mentorat s'avère d'autant plus pertinent que les changements sociaux ne cessent de transformer le monde du travail :

- l'accélération des temporalités : tout va toujours plus vite;
- l'amenuisement des frontières entre le privé et le public : courriels, téléphones, Skype ont modifié la vie du travailleur;
- l'effervescence des nouvelles technologies : nouvelles mises à jour, nouveaux logiciels, nouveaux appareils, robotique, intelligence artificielle;
- la mobilité au travail : les changements de poste, de statut, de lieu de travail sont fréquents;
- les brassages culturels : de provenance multiple, les travailleurs forment une mosaïque diversifiée : âge, culture, religion, sexe, valeurs, conceptions du monde;
- la pénurie de la relève dans certains domaines : il devient impérieux de revaloriser certaines professions, par ex., l'enseignement, la maçonnerie.

A ces changements sociaux, s'ajoutent

- la recherche d'actualisation de soi au travail : la satisfaction au travail est un moteur puissant, chacun cherchant à donner du sens à ce qu'il fait;
- le renouvellement des organisations : entre rupture et continuité, la transmission prend de nouvelles allures.

La complexité grandissante du monde du travail demande à la personne de constamment s'adapter; elle l'appelle à faire toujours plus. Cette complexité, pour enrichissante qu'elle soit, peut éroder la qualité de vie au travail. La conciliation travail-famille-vie personnelle, la gestion de son temps, la place du travail dans sa vie sont des thématiques fréquemment abordées par les mentoré-e-s. Ne serait-ce pas futé, au lieu d'en faire plus, DE FAIRE AUTREMENT?

La pertinence du mentorat est d'autant renforcée que l'expansion effrénée du monde des communications a bouleversé les univers relationnels. Les cascades téléphoniques au bout desquelles il n'y a personne! Les deux-cents amis virtuels, versus les X amis réels.

La présence psychologique se fait rare. Nous vivons les uns à côté des autres trop souvent sous un mode d'absence.

OR le mentorat propose précisément cette rencontre de personne à personne dont les humains ont besoin pour se développer. Voilà pourquoi le mentorat est si attirant!

#### Le mentorat un fil d'Ariane

Nous nageons dans la sur-information et, depuis quelques années, dans une désinformation que nous tentons de dénoncer

- face à la surinformation, la relation mentorale fait office de fil d'Ariane en offrant au mentoré des repères pour se retrouver dans l'organisation et s'approprier les informations pertinentes : depuis l'organigramme jusqu'à l'histoire de cette organisation en passant par les multiples ressources du milieu;

<sup>1</sup> Voici la référence à inscrire lorsque vous citez le texte : Houde, Renée (2019), *La pertinence du mentorat en 2020*, préface in *Trousse mentorale 2020*, publication de Mentorat-Québec.

<sup>2</sup> Tous droits réservés, [houdereene@uqam.ca](mailto:houdereene@uqam.ca)

- au sein de la culture organisationnelle, le mentorat permet au mentoré de se familiariser avec les normes, les codes, les réseaux informels d'un milieu professionnel donné, afin de se comporter de façon efficace;
- face à la désinformation, le mentorat permet de faire la part des choses, et d'apprendre à distinguer une opinion (les *like*) d'une pensée réfléchie, ce qui est un point d'appui pour la prise de décision et pour une action porteuse;
- face à l'organigramme, face aux réseaux d'influence, le mentor aide le mentoré à prendre conscience de son capital social, levier majeur pour son accomplissement professionnel, pour son avancement, pour le développement de sa carrière.

## Le mentorat propose un **espace relationnel privilégié** où un-e Mentor-e accompagne un-e mentoré-e.

Être en relation dans un monde médiatisé par les communications ne va pas de soi. Intégrer le monde des communications pour rejoindre l'autre est une tâche. Rétablir et parfois restaurer le monde des relations est un défi incessant.

### **Comment ne pas faire plus? Comment faire autrement?**

Dans le brouhaha de la vie des travailleurs, le mentorat est un espace privilégié qui apparaît comme une oasis. C'est un temps d'arrêt où le mentoré prend du recul afin d'intégrer son expérience. Il s'extrait de la circulation, choisit de s'asseoir sur une roche qui surplombe l'embouteillage et, en compagnie d'un mentor avisé, regarde d'un autre œil ce qu'il vit au travail. (Je crois beaucoup à la conversion du regard, au pouvoir du recadrage).

### **Qu'est-ce qui se passe dans la relation mentorale?**

Parce que le mentoré s'entend à travers la caisse de résonance d'un Mentor bienveillant, qui sait l'accompagner et qui l'incite à tracer son chemin, il pourra exprimer ce qui le préoccupe réellement. Il pourra, avec l'aide de son mentor, analyser les événements qui surviennent, prendre de la distance, réajuster ses buts et rétablir le cap. Et ce faisant, il ajustera son projet professionnel.

Cet espace de sécurité qu'offre la relation mentorale est capital, plus : il est privilégié. Parce que le mentor offre sa PRÉSENCE et son EXPÉRIENCE. Au bout du fil. Au bout du courriel. Au cœur de la rencontre.

## Le mentorat s'adresse à des clientèles de plus en plus diverses, mais le mentor accompagne chaque fois une personne globale. En 2020, il faut se le rappeler.

Le mentor accompagne des mentorés d'âge distinct, de générations différentes (X, Y, milléniaux), provenant de milieux diversifiés. Il importe d'autant pour lui d'affûter son empathie envers la différence qu'elle soit liée à l'âge, l'ethnie, la religion, la culture, le genre (ou le sexe), la classe sociale, etc.

Plus de la moitié des travailleurs sont des femmes, et il semble que le mentorat fait une différence pour tous, mais plus spécialement pour les jeunes femmes, les aidant à élargir l'image qu'elles ont d'elles-mêmes et de leur potentiel.

Des programmes de cybermentorat rejoignent des clientèles spécifiques rendant l'accès à un mentor plus facile.

Par-delà des clientèles variées, le mentor accompagne une personne globale. J'ai toujours mis de l'avant une approche holistique du développement des personnes. Le mentoré évolue dans toutes les zones de sa vie; sa vie au travail n'est pas un tiroir étanche. Un bon Mentor sait cela et accueille son mentoré comme une personne totale, en restant dans les balises du mentorat professionnel, en respectant l'éthique du mentorat.

Les synergies entre personnes de diverses cultures demandent à se construire. Le mentorat peut y contribuer.

## La formation continue des mentors s'impose

Le mentor cherche avant tout à mieux comprendre le mentoré pour mieux l'accompagner. Comment être une bonne caisse de résonance? Comment mieux intervenir? Les mentors n'ont pas l'audition absolue. Ils peuvent améliorer leur écoute, attitudes et habiletés d'intervention. Les mentors n'ont pas non plus le monopole du savoir accompagner. Quand et comment partager sa propre expérience avec le mentoré? Comment intervenir de manière facilitante en intégrant les nouvelles technologies? Voilà aussi qui s'apprend.

Sans la qualité relationnelle propre au mentorat digne de ce nom, il n'y a pas de mentorat, mais un succédané de mentorat. Conséquence : plus que jamais il importe que le mentor développe sans cesse son intelligence relationnelle et ses compétences d'intervention pour rejoindre le mentoré. Il élargit sa sécurité personnelle afin d'être présent à l'autre. Il élargit son empathie et améliore sa façon d'intervenir.

Les éléments de base du mentorat ont été présentés dans la trousse mentorale 2019. Outre ses habiletés relationnelles, un mentor a une bonne connaissance des étapes d'une relation mentorale et des rouages du programme de mentorat auquel il adhère de manière à réfléchir avec le mentoré sur le processus du mentorat; il comprend les limites et l'éthique du mentorat et possède une connaissance formelle et informelle du milieu afin d'aiguillonner le mentoré, lui fournissant en quelque sorte un fil d'Ariane.

Toutefois, en exerçant leur rôle, les besoins des mentors surgissent. Dont celui de réfléchir sur ce que cette relation leur apporte à eux : être mentor est une occasion de renouvellement. Partager et réfléchir sur leur expérience de mentor dans des groupes de support, de réflexivité, de dialogues et de co-développement est une suite naturelle à la formation initiale. De tels groupes, en plus d'être une source d'apprentissage continu, engendrent solidarité et sentiment d'appartenance. (La trousse 2020 nous présente quelques-unes de ces activités). La formation continue des mentors n'est pas facultative.

## De nouvelles banques de mentors

En 2020, les frontières entre les saisons de la vie humaine se sont encore déplacées. La vie humaine a cessé d'être brève. Conséquemment, la banque potentielle de mentors s'agrandit à même le bassin des personnes retraitées ou semi-actives. De nouvelles synergies apparaissent entre le vieillissement et le mentorat : une avenue s'ouvre ici, avenue encore peu explorée, mais prometteuse. Mentorat et vieillissement : c'était le sujet d'une conférence que j'ai donnée à Berne, il y a quelques années. Les rencontres entre personnes de tous âges créent, au travail, de nouvelles solidarités intergénérationnelles auxquelles le mentorat peut contribuer.

## Le rôle de mentoré a évolué

Le rôle du mentoré s'est transformé au fil du temps. En 2020, le mentoré est davantage à la barre de son développement professionnel qu'il ne l'était il y a 25 ans. Le mentoré prend de plus en plus son parcours professionnel en mains car il sait d'emblée qu'il est au centre de son développement. Choisir d'avoir un mentor est une affirmation de sa volonté de progresser. Il reconnaît qu'il est la première personne impliquée dans son parcours professionnel et pour lui le mentorat est un atout. Certes, il a besoin d'un fil d'Ariane, il a besoin de la présence du mentor, mais il veut tenir le gouvernail en toute conscience;

l'évolution de sa carrière, son sentiment de se réaliser au travail, il veut s'en occuper. Il choisit d'être accompagné. De plus en plus, il aime dire son mot dans le choix de son mentor. **Les mentorés aiment être écoutés**, validés, accompagnés. Ils apprécient que le mentor partage son expérience, pas de façon paternaliste ou condescendante, mais de personne à personne. Par-dessus tout, ils veulent que le mentor affiche « Présent ».

La qualité de PRÉSENCE fait la différence. Le mentoré peut alors poser ses questions, exprimer ses désillusions, nommer les doutes qu'il ne peut dire ailleurs. Il peut émerger.

On dit souvent que l'expérience ce n'est pas ce qui arrive à quelqu'un mais ce que quelqu'un fait avec ce qui lui arrive. Et cela peut être nommé, explicité, réfléchi au sein de la relation mentorale. Au total, le mentoré pourra avoir plus d'emprise sur sa vie professionnelle et devenir ainsi le sujet de son histoire.

## L'organisation : les programmes et les ressources

On a vanté les mérites du mentorat dans les organisations en disant qu'il contribue à en assurer la continuité et le renouvellement, qu'il valorise une culture d'apprentissage et une culture d'entraide et de solidarité, qu'il favorise la formation de la relève et la rétention des travailleurs. Le pouvoir de transformation du mentorat tient à la pertinence du programme, à la qualité de l'encadrement à toutes les étapes du programme (rôle du responsable), à la qualité des relations entre mentor et mentoré, et à la pro-activité des mentorés. Nous ne sommes pas des maillons dans une chaîne. Nous sommes des cellules dans un organisme. Le développement des uns entraîne le changement des autres.

Compte-tenu de la popularité du mentorat en 2020, le danger est de laisser les programmes de mentorat à eux-mêmes, les dyades sans encadrement, les mentors sans soutien. Le jumelage est une étape, il ne suffit pas. Le travail du responsable du programme est essentiel. Autant de ressources nécessaires.

## NE PAS FAIRE PLUS, FAIRE AUTREMENT...

La générativité est la force motrice du mentorat. Les personnes qui font du mentorat prennent soin de la génération suivante. Elles exercent leur sollicitude à son égard. (Erik Erikson l'a dit : ce qui s'oppose à la générativité, c'est une préoccupation outrancière de son seul bien-être, ce qu'il a appelé la stagnation). Il importe que la générativité, cette bienveillance intergénérationnelle, imprègne davantage le monde du travail.

Être en relation dans un univers communicationnel qui n'a pas fini de transformer les rapports humains est un défi très actuel. Nous sommes conviés à intégrer les nouveautés et à construire le monde relationnel dont les humains ont besoin pour se développer au travail, comme dans la vie. La culture mentorale contribue à cela.

Pensons-y : un-e mentoré-e dans sa bulle rencontre un-e mentor-e qui utilise son expertise et sa présence pour l'accompagner. Cette dyade forme une autre bulle. D'autres dyades se forment. Et d'autres encore. Ces dyades, comme autant de cellules, évoluent dans l'organisation. A un autre niveau, le programme de mentorat – un sous-système dans l'organisation, tisse une toile d'araignée qui devient une infrastructure organique, pénètre le milieu du travail, le transforme.

Et si le mentorat permettait non seulement d'apprendre à respirer par le nez, mais aussi à respirer par le cœur?

N'est-ce pas là FAIRE AUTREMENT?



## À PROPOS DE L'AUTRICE

**Renée Houde, Ph. D.**, est professeure-retraîtée département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Elle est l'autrice des ouvrages suivants :

- Des mentors pour la relève (2010), éd. revue et augmentée, Presses de l'Université du Québec;
- Les temps de la vie, le développement psychosocial de l'adulte (1999), 3e éd., Gaëtan Morin éd.;
- Le mentor : transmettre un savoir-être (1996), éd. Hommes et Perspectives, Paris;
- Des mentors pour la relève (1995), éd. Méridien, Montréal.

Visiting Professor à l'University of British Columbia (UBC) et à San Diego State University (SDSU), professeure- invitée à l'Université de Paris VIII et à l'Institut de Psychologie de l'Université Lumière-Lyon 2, elle a également 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 donné 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. Elle fut membre du Conseil d'administration de Mentorat-Québec lors de sa fondation de 2002 à 2004.