



Mentorat et développement professionnel

Christine Cuerrier

Le développement professionnel se poursuivant tout au long de la vie, chaque individu est susceptible de vivre diverses transitions qui influent sur son projet de vie. Le mentorat s'avère un mode d'apprentissage tout à fait approprié pour soutenir la personne à chacune des étapes de son développement professionnel. Le mentoré peut même être appelé à s'allier plusieurs mentors, selon les objectifs à atteindre et les défis à relever.

Mentor, vieux comme Ulysse

Mentor est un personnage de la mythologie grecque. C'était un ami d'Ulysse. Ce dernier, tenu de vaquer à ses occupations de conquérant et de guerrier, confie son fils Télémaque à Mentor, car il reconnaît en lui une grande sagesse qui pourrait en faire un bon précepteur et un conseiller avisé.

Aujourd'hui encore, le personnage poursuit son œuvre, car les mentors continuent de guider les apprentissages, favoriser la transmission des valeurs et des connaissances: savoir-faire et savoir-être. Dans son essence donc, et Renée Houde, professeure au département de communications à l'UQÀM l'illustre bien, devenir mentor signifie « servir de révélateur du rêve de vie d'un protégé » moins expérimenté qui, idéalement, a choisi ce senior dans son environnement, pour son expérience et son charisme, et parce qu'il croit qu'il possède les aptitudes pour lui servir de modèle.

Le mentorat est maintenant une pratique qui s'organise. En effet, depuis quelques années, le mentorat structuré en programme formel revient à la mode. Il prend alors diverses formes, selon l'objectif poursuivi, la clientèle visée et l'organisation qui le chapeaute. Les mentors et les « mentorés » du 21^e siècle s'engagent donc selon des finalités et un encadrement définis à l'avance.

Les caractéristiques de la relation mentorale

Comment qualifier cette relation de mentorat, qu'elle se situe ou non dans le cadre d'un programme formel? Megginson et Clutterbuck, comme Parslow & Wray le citent dans *Coaching and Mentoring*, la définissent comme une relation réciproque et significative qui s'installe entre deux personnes, afin de réaliser, avec succès, des transitions au niveau des connaissances, du travail ou des compétences. Elle se caractérise par la présence d'un sentiment de confiance mutuelle, qui place l'imputabilité comme valeur centrale. Gordon la décrit de manière plus englobante. Pour lui, cette relation interpersonnelle implique l'échange de bienfaits parfois intangibles favorisant l'actualisation du mentor et du mentoré. Nous percevons, sous-entendus dans ces définitions, les concepts de communication, de développement, d'apprentissage et de réflexivité, qui traduisent bien la qualité de la relation de soutien qui s'établit entre le mentor et son mentoré.

Une autre caractéristique, souvent relevée par les auteurs, concerne l'idée que le mentor choisit d'être là, tout d'abord pour son mentoré. Renée Houde mentionne, dans son essai *Des mentors pour la relève*, « qu'il y a avantage à réserver le mot mentor à la seule personne qui est, avant tout, préoccupée par la perspective que son protégé s'accomplisse ». Dans le même sens, Johnson et Sullivan soulignent que lorsque le mentor est capa-

ble de mettre de côté ses propres ambitions, ses désirs et ses peurs, et de reconnaître les ambitions, les peurs et les désirs de son mentoré, il sera capable de développer une relation mentorale significative et aidante. Le mentor n'est pas là pour critiquer, dicter les conduites, évaluer les performances, se comporter comme un sauveur ou créer avec le mentoré une copie conforme de lui-même. Ce sont là des conceptions erronées du mentorat et elles illustrent surtout des comportements à éviter.

Le mentor n'est pas là pour critiquer, dicter les conduites, évaluer les performances, se comporter comme un sauveur ou créer avec le mentoré une copie conforme de lui-même.

La relation mentorale implique volontariat, engagement, réciprocité, gratuité, et englobe les notions de développement, de communication et d'apprentissage.

Les fonctions et les rôles des personnes impliquées

Plusieurs auteurs abordent la question des fonctions du mentor. Près de nous, Renée Houde en décrit douze :

- 1 Accueillir le protégé dans le milieu ;
- 2 Guider le protégé dans le milieu en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture organisationnelle ;
- 3 Enseigner au protégé ;
- 4 Entraîner le protégé à acquérir des habiletés précises reliées à la pratique d'un travail ;
- 5 Répondre du protégé auprès des autres membres du milieu ;

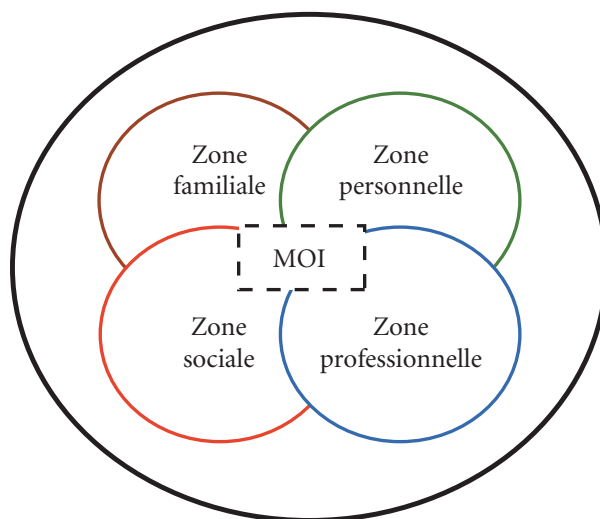
Norman H. Cohen, de son côté, attribue au mentor six fonctions distinctes qui l'amènent à jouer tour à tour le rôle de confident, de conseiller, de facilitateur, d'avocat du diable, de modèle de référence et de visionnaire. Ces diverses fonctions l'amènent donc à se centrer sur les savoirs, mais aussi et surtout sur le savoir-faire et le savoir-être.

Le mentorat au service du développement professionnel

Bien des gens considèrent le travail comme la principale activité de leur vie. Même si une personne en réflexion sur sa carrière est consciente que la majorité des gens qui l'entourent sont loin d'avoir connu des cheminements linéaires et sans changement, elle ressent tout de même de l'incertitude et voudrait bien « identifier le choix idéal une fois pour toutes ». Chacun recherche la passion, la sécurité, l'épanouissement. Cette conception, plutôt statique, du travail, correspond maintenant à un ancien paradigme qui ne s'applique plus aux caractéristiques d'une vie en mouvance, de choix professionnels en évolution et d'un monde du travail en perpétuel changement.

- 6 Favoriser l'avancement du protégé dans ce milieu ;
- 7 Être le modèle du protégé ; ce dernier a besoin de s'identifier à son mentor avant de s'en différencier ;
- 8 Présenter des défis au protégé et lui fournir l'occasion de faire ses preuves ;
- 9 Conseiller le protégé sur une question ou l'autre ;
- 10 Donner une rétroaction directe, utile et constructive ;
- 11 Soutenir moralement le protégé, particulièrement en période de stress ;
- 12 Sécuriser le protégé.

Afin de mieux saisir la dynamique du projet professionnel dans le projet de vie, référons-nous au diagramme de Goguelin et Krau, réel casse-tête de l'existence composé de quatre zones qui évoluent et occupent plus ou moins de place selon l'âge, les choix et les transitions : les zones familiale, personnelle, sociale et professionnelle.



Les quatre zones du projet de vie

Il illustre que chaque individu a des attentes et des aspirations dans chaque zone, que chacune de ces zones a des chances de contribuer à la concrétisation d'intérêts et de passions, et que ces différentes sphères de vie s'influencent entre elles. Nous devons donc insérer la carrière dans notre projet de vie. En même temps, nous ne pouvons pas tout espérer de la seule zone professionnelle.

Vu de cette façon, nous ne pouvons plus considérer le choix de carrière comme un choix statique qui s'effectue au bon moment, de préférence à l'école, et qui reste stable tout au long de notre vie. Cette vision des choses correspond au modèle de carrière qui prévalait au cours des années 60, c'est-à-dire au moment où la demande du marché du travail était en plein essor, en pleine mutation. À cette époque, nous pouvions être engagés à vie

par une entreprise. C'est ce que nous appelons le modèle de carrière dit traditionnel, linéaire, sécuritaire.

Depuis les deux dernières décennies et à l'avenir, le modèle de carrière dit « flexible » exige un renouvellement fréquent des connaissances et des compétences.

S'il y avait des mouvements, c'était à la verticale, par des promotions. Les individus qui

changeaient trop souvent de travail étaient jugés instables ou, pire, comme des gens qui présentaient des problèmes d'adaptation au travail.

Encore aujourd'hui, de nombreuses personnes se réalisent dans des cheminements plutôt linéaires et plusieurs

organisations encouragent leurs employés à conserver leur emploi le plus longtemps possible.

Les programmes de mentorat visent des objectifs variés, selon les besoins identifiés dans les organisations ou chez les individus. À titre d'exemples :

- La planification et le développement de carrière: définir du plan de carrière implique la précision des objectifs professionnels à court, à moyen et à plus long terme, la détermination des compétences à acquérir et l'identification des moyens disponibles pour atteindre les buts fixés.
- L'insertion professionnelle: cet objectif vise la préparation, l'entrée ou le changement de position sur le marché du travail. Elle inclut, entre autres, le soutien à la recherche d'emploi, la rédaction du curriculum personnel et professionnel et l'évaluation des acquis.

Après l'obtention d'un diplôme collégial, Caroline a décidé d'avoir des enfants et de consacrer du temps à leur éducation. Elle se retrouve donc à 35 ans avec très peu d'expérience sur le marché du travail. Elle ne sait pas du tout par quoi commencer: comment évaluer ses acquis, comment faire valoir ses compétences, comment cibler des employeurs potentiels, comment se pré-

parer à une entrevue pour un emploi, comment concilier la famille et la vie professionnelle? Tant de questions, de doutes et d'insécurité! Le Y des Femmes de Montréal connaît bien la problématique des femmes qui veulent réinsérer le marché du travail. Il les jumelle à d'autres qui ont plusieurs années d'expérience professionnelle, un bon réseau de contacts et un désir de transmettre leurs acquis, afin de soutenir les mentorées tout au long de leur processus d'intégration professionnelle.

- Le soutien à l'entrepreneuriat: le lancement et la consolidation d'une entreprise exigent plusieurs habiletés de gestion, par exemple l'apprentissage des compétences reliées à la direction d'une entreprise, la consolidation financière, les modes de communication, les règlements de conflits, etc.

Sylvie est esthéticienne et adore les maquillages artistiques. Au salon où elle travaille, elle n'a pas souvent l'occasion d'exprimer sa créativité, car rares sont les personnes qui demandent un maquillage original et coloré! Elle pense qu'il y a de la place pour développer cette expertise sur le marché du travail et songe à partir sa propre entreprise. Mais

Toutefois, depuis les deux dernières décennies et à l'avenir, le modèle de carrière dit « flexible », qui implique des changements fréquents, des mouvements latéraux, représente mieux la nouvelle réalité du marché du travail. Du même coup, ce modèle exige un renouvellement fréquent des connaissances et des compétences.

Il implique des carrières plus longues et des réorientations plus fréquentes. Il se traduit souvent par l'entrepreneuriat et le travail autonome, qui exigent de la personne polyvalence et engage-

ment. Il demande aussi le développement d'habiletés qui ne figuraient pas au rang des exigences d'emplois, dans l'ancien modèle. Nous parlons ici de savoir-être, qui comprend des habiletés de communication, le sens du leadership, etc., où le réseautage devient essentiel. Afin de vivre ces transitions et ces changements de manière harmonieuse et d'acquérir les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être nécessaires, l'individu a tout intérêt à s'adjoindre un mentor. En effet, le mentorat s'intègre bien aux nouvelles formes de développement de la carrière.

voilà, le monde des affaires est loin d'avoir les mêmes exigences que le milieu de l'esthétique et des soins personnels. Elle possède peu de compétences en gestion, même si elle croit fermement en ses capacités de réussir son projet. Sylvie contacte alors la Fondation de l'entrepreneurship pour s'informer sur le genre de soutien qu'elle peut obtenir pour démarrer son entreprise. Elle apprend que la Fondation a mis sur pied un réseau de programmes de mentorat qui couvre presque toutes les régions du Québec. L'objectif: soutenir les jeunes entrepreneurs et, ultimement, réduire le taux de faillites des jeunes entreprises québécoises. Le moyen privilégié: jumeler ces jeunes entrepreneurs à des gens d'affaires d'expérience afin de les initier aux divers enjeux que représentent l'implantation et la consolidation d'une entreprise.

- Le développement de l'employabilité: augmenter ses chances d'intégrer le monde du travail exige diverses capacités, comme la reconnaissance de nos forces et de nos limites, la définition des compétences acquises et à acquérir, l'identification des secteurs d'activités professionnelles à explorer, l'appren-

tissage d'une méthode de recherche d'emploi et de ses exigences, etc.

- Les transitions professionnelles: elles sont nombreuses et comportent chacune des défis importants (mise à pied, promotion, réorientation) qui varient selon les étapes dans la carrière (début, milieu de carrière, etc.).

Jean-François est psychologue depuis plusieurs années. Il a toujours travaillé dans le milieu de l'éducation et a œuvré essentiellement aux Services aux étudiants des institutions. Aujourd'hui, il souhaite relever de nouveaux défis et aimerait bien enseigner la psychologie au niveau collégial. Même s'il adore faire de la psychothérapie, il sait qu'il a de la facilité à animer un groupe et aime bien préparer des contenus théoriques. Il décroche une charge de cours... et se sent bien dépourvu quant à l'organisation de son enseignement. Par chance, il « connaît quelqu'un qui connaît quelqu'un » qui est professeur au niveau collégial. Il l'invite donc à luncher et lui soumet son questionnaire et ses insécurités. La personne d'expérience accepte de le rencontrer régulièrement et lui offre un soutien pour faciliter son intégration professionnelle.

Le mentorat dans les organisations

Même si la définition du mentorat englobe le projet de vie du mentoré, nous constatons que la plupart des programmes formels mettent l'accent sur des objectifs à caractère professionnel, qui ont comme finalité «l'accomplissement dans le monde du travail». Ces objectifs sont variés et forment un continuum qui rend compte des différentes étapes de la vie professionnelle. Ils peuvent se réaliser dans divers lieux et desservent tour à tour l'individu et l'organisation.

En effet, nombreux sont les programmes de mentorat qui s'implantent dans les services de ressources humaines des organisations

(éducation, fonction publique, entreprises privées, associations, etc.). Ils constituent un moyen supplémentaire de formation des employés pour favoriser leur intégration, le développement de leurs compétences et faciliter leur accès à des fonctions de gestion. Ils sont reconnus efficaces pour développer le sentiment d'appartenance, faciliter la transmission intergénérationnelle des savoirs et favoriser la rétention des personnels. En misant sur le développement des relations humaines, ils ont souvent un impact sur la fréquence des collaborations et la qualité du travail en équipe. Plus globalement, la mise en place de programmes de mentorat dans les organisations encourage une adhésion plus grande à la culture organisationnelle et à ses valeurs centrales.

- La gestion de la relève: cette problématique concerne plusieurs organisations et le mentorat peut y répondre. Elle comprend, entre autres, l'intégration et la fidélisation du personnel de la relève, l'utilisation des liens intergénérationnels pour la transmission des savoirs, du savoir-faire et du savoir-être, etc.
- Le développement de compétences: cet objectif concerne l'acquisition de compétences précises quant aux savoirs, au savoir-faire et au savoir-être, qui peuvent s'avérer nécessaires pour réaliser de nouveaux objectifs professionnels.
- Le soutien aux jeunes professionnels: plusieurs associations professionnelles ont à cœur l'aide à l'intégration des jeunes professionnels dans leurs rangs, afin de contrer l'isolement, de contribuer à la satisfaction au travail et d'augmenter le sentiment de sécurité.

André est enfin avocat. Il a travaillé très dur pour obtenir ce titre et décrocher une place

dans un cabinet bien en vue de Montréal. Très rapidement, il constate que c'est la course folle et qu'il est difficile d'utiliser l'expertise de ses collègues seniors pour acquérir plus de sécurité dans ses interventions auprès de ses clients. Heureusement, le Jeune Barreau et le Barreau de Montréal ont un programme de mentorat qui facilite le jumelage entre les juniors et les seniors, afin d'augmenter la sécurité professionnelle des nouveaux avocats. Le risque d'intervenir par essais et par erreurs est ainsi beaucoup moins grand, même si les choix et les décisions incombent toujours au jeune mentoré!

- Le maintien en emploi (Limoges, 2001): l'adaptation aux changements organisationnels est devenue un défi constant pour l'individu au travail. Afin d'éviter la désillusion, l'obsolescence et l'épuisement, comment favoriser le soutien à la motivation et la valorisation continue au travail? Comment réussir le maintien au travail?

En résumé

Tous ces mouvements, toutes ces étapes, ces transitions et ces modes d'adaptation peuvent se vivre à divers moments et à différents âges, tout au long de la carrière. Ils peuvent aussi s'expé-

Le mentorat est un mode d'intervention qui contribue à réduire les choix par essais et par erreurs.

menter dans divers lieux, car l'environnement de travail peut varier à plusieurs reprises au cours du cheminement professionnel. Le mentorat se greffe à ces mouvements et se vit donc dans l'espace, selon les lieux, et dans le temps, selon les transitions. Ainsi, travailler dans une entreprise privée ne comportera pas les mêmes défis que dans une organisation publique. Œuvrer au sein d'organismes communautaires n'exigera pas les mêmes compétences de la part des personnes qui s'y engagent; démarrer sa propre entreprise (ou devenir travailleur autonome) ne posera pas les mêmes exigences personnelles et professionnelles. S'intégrer comme jeune travailleur fraîchement formé comporte des exigences différentes que celles requises pour accéder à une promotion au mitan de la carrière. Autres lieux, autres défis, quelle que soit l'étape de vie professionnelle ou personnelle de l'individu.

C'est incontournable: traiter de mentorat, centré sur le développement professionnel et le monde du travail, nous amène à traiter d'une forme de mentorat qui agit sur le développement personnel et professionnel, autant du mentor que du mentoré. Le mentorat est un mode d'intervention qui contribue à réduire les choix par essais et par erreurs, et le vécu de transitions douloureuses. Il soutient les personnes dans leurs prises de décisions vocationnelles et les aide à définir leur projet professionnel dans une optique à plus long terme.

Cette constatation nous ramène aux prémisses de départ, soit que le mentorat, peu importe l'objectif qu'il vise, est, pour reprendre les mots de Renée Houde, «une relation arc-boutée sur les différents temps de la vie adulte» qui se traduit par des rapports privilégiés entre deux individus qui en retirent des avantages personnels et professionnels. Cette assertion ne peut qu'encourager la mise en place de programmes formels dans les organisations qui ont à cœur le développement professionnel harmonieux des gens dont elles s'occupent ou qu'elles embauchent. ■

Pour en savoir plus

COHEN, NORMAN H. *Mentoring Adult Learners: A Guide for Educators and Trainers*, Malabar, Floride, Krieger Publishing Co., 1995.

CUERRIER, CHRISTINE ET AL. *Le mentorat et le monde du travail au Canada: Recueil des meilleures pratiques*, coll. Mentorat, Montréal, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2003.

CUERRIER, CHRISTINE. *Le mentorat et le monde du travail: un modèle de référence*. Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2001.

GALBRAIGHT, M.W., ET N.H COHEN. *Mentoring: New Strategies and Challenges*, California, Jossey-Bass Ed., 1995.

GOGUELIN, P., ET E. KRAU. *Projet professionnel, projet de vie*, Paris, ESF, 1992.

HOUDE, RENÉE. *Des mentors pour la relève*, Montréal, Éditions du Méridien, 1995.

LIMOGES, J. *Stratégies de maintien au travail*, Québec, Septembre éditeur, 2001.

PARSLOW, E., ET M. WRAY. *Coaching and Mentoring*, London, Kogan Page, 2000.