

1. ÉLÉMENTS DE BASE D'UNE RELATION MENTORALE¹

1.1 DÉFINITION

Selon le Secrétariat du Conseil du trésor (1994), le **mentorat** est une **relation d'aide et d'apprentissage** à moyen ou long terme **entre une personne d'expérience (mentor) qui partage ses connaissances, son expérience et ses idées avec une personne moins expérimentée qui est disposée à tirer profit de cet échange**. Dans le présent programme, cette dernière personne porte parfois le titre d'**apprentie**, de **personne guidée** ou de **protégée**, ceci afin de ne pas limiter à une seule fonction le rôle du mentor.

1.2 CARACTÉRISTIQUES

1.2.1 Ingrédients de base

Conçu comme une mesure d'apprentissage continu, le mentorat est une relation fondée sur le **libre choix** des partenaires, sur l'**engagement volontaire** et sur la **réciprocité** des échanges.

Les deux participants sont responsables du succès de la relation. De plus, il est essentiel que, dès le départ, ils échangent et clarifient leurs attentes, leurs rôles respectifs et la manière précise dont chacun contribuera à l'atteinte de ses objectifs.

Le mentorat est une relation d'aide basée sur la **confiance** et le **respect mutuel**. La confidentialité des échanges est primordiale et doit être respectée sans quoi la relation risque de demeurer superficielle. La relation mentor-personne guidée exige un investissement affectif tant du côté de la personne guidée que du côté du mentor. La nature de la relation mentorale varie selon le style personnel des partenaires engagés.

¹ Extrait de Diane Doyon, *Module 1 : Information de base du Programme interministériel de mentorat pour les gestionnaires intermédiaires et DRHC, région du Québec*, février 2000

1.2.2 Le mentorat: ce qu'il n'est pas

- ⇒ un substitut aux pratiques de gestion des ressources humaines favorisant l'avancement professionnel;
- ⇒ une obligation;
- ⇒ un lien hiérarchique;
- ⇒ une relation de pouvoir;
- ⇒ une relation à sens unique;
- ⇒ un cours privé;
- ⇒ un processus rigide avec un mode d'emploi très strict;
- ⇒ une thérapie.

1.2.3 Le mentorat et le coaching

Le mentorat et le coaching constituent des relations éducatives de premier plan en milieu organisationnel. La nature de ces deux types de relations d'apprentissage varie selon le style personnel des partenaires impliqués. Il est donc important de ne pas les comparer outre mesure. Toutefois, la pratique et les recherches dans le domaine nous amènent à faire quelques distinctions.

Le coach (entraîneur) est attiré aux personnes, il est généralement en lien hiérarchique et il favorise des apprentissages axés d'abord sur le savoir-faire. Le coach suscite le respect par ses compétences professionnelles. Le mentor lui, est choisi; il favorise le développement personnel et professionnel et il suscite le respect et l'admiration. Autant l'entraîneur que le mentor entretiennent une relation personnalisée et éducative avec l'apprenti, à la différence cependant que le mentorat s'accompagne d'une identification nécessaire du protégé à son mentor, alors que ce processus n'est pas nécessairement présent dans le coaching. De plus, le coaching est orienté principalement vers la tâche à accomplir avec, en second plan, un objectif de croissance du subordonné.

L'importance de ces objectifs est inversée dans le mentorat.

1.3 BÉNÉFICES DE LA RELATION MENTORALE

1.3.1 Bénéfices pour les personnes guidées

La relation mentorale permet :

1. d'avoir un confident qui donne du support moral, encourage et sert de guide;
2. d'enrichir ses informations et ses perceptions de l'organisation;
3. d'avoir l'occasion d'être en contact avec des façons de penser différentes et de découvrir des perspectives nouvelles;
4. de s'intégrer et de se développer aussi bien sur le plan personnel que sur le plan professionnel;
5. de s'épanouir, d'avoir plus de visibilité sur le plan professionnel;
6. d'être reconnu, valorisé, d'avoir confiance en ses ressources et de se sentir en sécurité;
7. d'élargir ses réseaux professionnels.

1.3.2 Bénéfices pour les mentors

Parmi les bénéfices que la relation mentorale peut avoir pour les mentors, notons :

1. l'occasion d'améliorer son propre leadership;
2. l'opportunité de développer ses compétences corporatives;
3. le riche sentiment de développer la relève, d'être utile à sa profession et à son milieu;
4. la possibilité d'être en contact avec des façons différentes de penser et des perspectives nouvelles et variées;
5. l'occasion privilégiée de saisir les problématiques des employés et de valoriser la diversité au sein de l'organisation;
6. le plaisir de partager son expérience et son expertise avec une personne venant d'un milieu différent.

1.3.3 Bénéfices pour le milieu

Les effets positifs sont réels. Ce programme favorise :

1. le développement des compétences valorisées;
2. un milieu de travail dynamique, respectueux et de choix;
3. le partage de la culture et des valeurs organisationnelles;
4. l'accroissement de la mobilité occupationnelle et de la satisfaction au travail;
5. l'amélioration des communications au sein de l'organisation à tous les niveaux;
6. une culture d'ouverture aux différences, donc plus créative et apte aux changements;
7. une culture d'apprentissage continu;
8. un contact privilégié entre gestionnaires et différentes catégories d'employés;
9. la continuité par la formation de la relève ;
10. l'intégration sociale organisationnelle, plus particulièrement en ce qui a trait aux membres des groupes désignés.

1.4 RÔLES ET FONCTIONS PRINCIPALES DU MENTOR ²

1.4.1 Rôle socio-affectif

Les fonctions peuvent comprendre :

1. *Le modelage (role modeling)* : manifeste des comportements, des habiletés, des attitudes qui favorisent la confiance en soi et l'identité professionnelle.
2. *L'acceptation et la confirmation* : à travers les commentaires qu'il adresse, le mentor confirme la personne guidée dans ce qu'elle fait et lui exprime qu'il l'accepte.
3. *Le counselling* : donne l'occasion de discuter des préoccupations, des peurs et facilite les échanges entre son expérience de travail et ses autres expériences.

4. *L'amitié* : mentor offre une forme de soutien.

1.4.2 Rôle professionnel

Les fonctions peuvent comprendre :

1. L'aide à clarifier les besoins et à formuler un plan d'action.
2. L'enseignement et l'entraînement à la façon de faire, et fournit la rétroaction pour améliorer le rendement.
3. L'exploration des pistes et la proposition des défis.
4. La reconnaissance afin de s'assurer que le crédit soit alloué à la personne guidée.

1.4.3 Rôle politique

Les fonctions peuvent comprendre :

1. L'accès à l'information.
2. L'accès aux réseaux informels et formels, et la familiarisation avec les aspects officiels.
3. La visibilité.
4. Le soutien : en cautionnant ou répondant et en agissant comme intermédiaire au besoin.

1.5 RÔLES ET FONCTIONS PRINCIPALES DE LA PERSONNE GUIDÉE

1. Reconnaît son besoin et son désir de changement.
2. Initie la prise de contact avec le mentor potentiel et exprime ses attentes et ses besoins.
3. S'engage, prépare ses rencontres, suit les conseils qu'il juge pertinents, accepte la rétroaction.
4. Assume son développement.

² Adapté de C. Benadou, 1995 et K. Kram, 1988.

1.6 PROFIL DU MENTOR

Outre son expérience et ses connaissances, un mentor fera preuve de :

1. Disponibilité et accessibilité
2. Crédibilité
3. Maturité relationnelle et professionnelle caractérisée par :
 - capacité d'ouverture, d'engagement et d'humour;
 - capacité d'encadrement et de rétroaction;
 - capacité d'écoute et de communication;
 - intérêt à l'égard du développement des individus;
 - capacité de se remettre en question;
 - en situation d'apprentissage continu pour lui-même.

1.7 PROFIL DE LA PERSONNE GUIDÉE

1. Être intéressée à apprendre et à évoluer.
2. Être claire et réaliste à propos de ses besoins et de ses attentes.
3. Capacité d'introspection.
4. Capacité de se remettre en question.
5. Capacité de recevoir de la rétroaction.

1.8 ÉTAPES DE LA RELATION MENTORALE

La relation mentorale est une relation significative qui se vit par étapes³

La phase d'initiation

Les partenaires de la relation mentorale se sont choisis. Il y a eu attraction. Elle est basée sur des facteurs de personnalité, sur des intérêts communs ou d'autres facteurs plus ou moins conscients. La personne guidée attribue au mentor un comportement, une habileté ou une qualité qu'elle convoite pour elle-même. La reconnaissance réciproque de la complémentarité possible entre les parties marque le début de la relation.

³ Selon le modèle de Kram, cité par Houde, 1995, p. 155

La capacité de faire confiance chez l'un, fait écho au fait d'être digne de confiance chez l'autre, l'ouverture de l'un, répondant à l'engagement de l'autre, détermine les possibilités de créer le lien.

Au cours de cette phase, le mentor se voit comme l'expert, la personne guidée comme un apprenti. La personne guidée admire le mentor, elle l'idéalise et s'identifie à lui. Chacun a sa propre perception de la relation, chacun a ses rêves. Les attentes sont fortes.

La phase où chacun cultive la relation

C'est l'étape où les partenaires apprennent à se faire confiance et à se respecter mutuellement. Au fur et à mesure, la personne guidée intègre de nouvelles compétences. Le processus d'identification est très actif; cela implique d'incorporer, de rejeter, d'assimiler en vue d'intégrer et de reconnaître comme faisant partie de soi, les nouveaux comportements. La personne guidée se différencie du mentor, le mentor se sent valorisé par le cheminement de l'apprenti, la relation devient plus égalitaire.

La phase de la séparation

L'équilibre de la relation qui existait ne tient plus. Les objectifs de chacun sont atteints ou sont devenus désuets. La relation n'apparaît plus comme étant le moyen d'atteindre les nouveaux objectifs. Le protégé devient plus autonome et plus indépendant, chacun est amené à ré-évaluer la relation dans la mesure où elle devient moins centrale dans sa vie de travail. C'est la fin d'une relation et peut-être le début d'une autre. Cela implique une perte et nécessite de faire un deuil. Certaines dyades peuvent vivre une séparation difficilement.

La phase de redéfinition de la relation

Le mentor et la personne guidée établissent de nouvelles bases pour leur relation. Certains, satisfaits, décident alors de la non pertinence de se revoir, d'autres développent un système de soutien mutuel s'approchant d'une forme d'amitié. Selon Kram (1985), souvent l'ambivalence et l'inconfort marquent la période d'ajustement mais avec le temps, l'enthousiasme éprouvé aux deux premières phases fait place à la reconnaissance et à la gratitude à l'égard du mentor.

1.9 PROBLÈMES POTENTIELS DE LA RELATION MENTORALE

Il s'agit ici des difficultés qui peuvent émerger d'une telle relation. Celles-ci concernent aussi bien le mentor que la personne guidée. ***Cependant, ces écueils peuvent être réduits grâce à la mise en place d'un programme formel dans lequel on fournit de la formation et un encadrement formel.*** Mentionnons quelques-uns de ces problèmes potentiels :

1. le risque de créer des attentes irréalistes chez les personnes guidées (exemple : espoir d'une promotion);
2. la difficulté des partenaires à gérer leur relation dans leur entourage organisationnel;
3. le risque de dédoublement de rôle entre le mentor et le gestionnaire immédiat de la personne guidée;
4. le risque de faire un mauvais choix de personne guidée ou de mentor;
5. les rôles et les attentes non compris de part et d'autre;
6. la compétition entre mentor et personne guidée;
7. le risque que la relation soit trop intense et accaparante;
8. le risque pour le mentor de vouloir faire de la personne guidée sa copie conforme;
9. le risque pour la personne guidée de vouloir devenir l'image de son mentor;
10. la possibilité que le mentor s'engage dans le programme pour son propre prestige;
11. la difficulté de composer avec les différences.