

LE MENTORAT : UN OUTIL DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE

Renée Houde

Texte présenté à l'occasion du colloque organisé par
l'Association suisse de psychologie du travail de langue française (APTLF-CH)
le jeudi 10 mai 2001 de 18 h 00 à 22 h 00 à Lausanne.

Table des matières

I - Je pose une pierre

- *un diagramme expressif : M Mp MP mP P*
- *commencement, déroulement et dénouement*
- *vers l'autonomie*

II - Je construis un mur ou les trois dimensions les plus importantes de la relation mentorale

- *le soutien*
- *le défi*
- *le rêve de vie habillé en pro-jet*

III - Je construis une cathédrale

Quels sont ces défis que nous voulons relever?

- *l'intergénérationnel*
- *l'espace transitionnel et les naissances de la vie adulte*
- *la générativité et la préparation de la relève*
- *le mentorat : un petit quelque chose en plus...*
- *la transmission*

Conclusion

Epilogue

Un homme s'approcha d'un chantier et vit un maçon en train de travailler.

Il lui demanda : « Que fais-tu? »

Le maçon lui répondit: « Je pose une pierre »

Continuant sa route, il s'arrêta devant un deuxième maçon et lui demanda « Que fais-tu? »

L'homme lui répondit : « Je construis un mur. »

Un peu plus loin, toujours intéressé à comprendre les humains, il en vit un troisième, à qui il demanda la même question : « Que fais-tu? »

et le troisième homme, les yeux lumineux, lui dit : « Je construis une cathédrale »..

Les défis qui s'imposent à nous, que ce soit comme mentors, comme formateurs de mentors ou comme concepteurs de programmes de mentorat, pourraient bien s'inscrire selon ces trois ordres :

Les défis qui s'imposent à nous, que ce soit comme mentors, comme formateurs de mentors ou comme concepteurs de programmes de mentorat, pourraient bien s'inscrire selon ces trois ordres :

I - Je pose une pierre

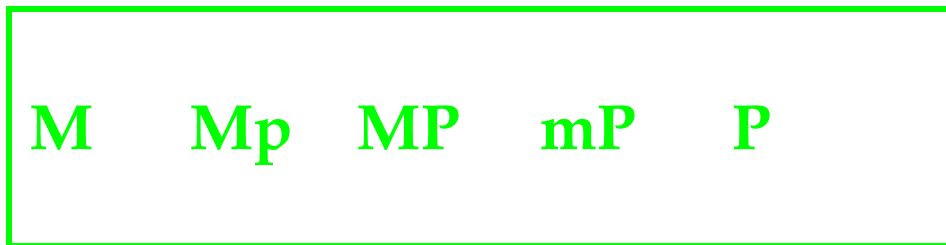
II - Je construis un mur

III - Je construis une cathédrale

I - Je pose une pierre ou l'évolution de la relation mentorale

Plusieurs défis relationnels se posent au mentor et au protégé. L'un de ces défis réside dans le fait de traverser les trois phases de la relation mentorale l'une après l'autre en s'assurant premièrement de bien saisir les enjeux de chaque phase, deuxièmement d'accomplir ce qu'il y a à faire par rapport à la relation, par rapport au projet et par rapport aux rencontres à chacune des phases et troisièmement d'éviter les écueils susceptibles de surgir à mesure que la relation évolue.

Un diagramme conçu par Gray et Gray¹ rend compte visuellement de l'évolution et de la complexité des enjeux de cette relation. Le graphique parle de la place occupée par les deux protagonistes au cours de l'évolution de la relation mentorale et décrit le mouvement de prise en charge du protégé par lui-même.



Les rituels d'initiation et de traverse des grandes transitions sont souvent décrits à partir d'un modèle en trois temps : séparation, liminalité, reconstruction. Le processus de mentorat s'inscrit de plein gré dans ce triple mouvement. Bien sûr, la relation mentorale peut acheminer n'importe où au cours du processus. Néanmoins, une relation mentorale satisfaisante couvre tout le processus décrit. Compte tenu du temps mis à notre disposition, je vais succinctement commenter le tableau que j'ai élaboré pour vous.

¹ William A Gray et Marilynne Miles Gray sont deux pionniers sur les questions de mentorat. Ils ont publié une des premières revues sur le mentorat, *Journal of the International Centre for Mentoring. Mentoring International*, et ont édité de nombreuses publications dont *Mentoring : Aid to Excellence in Education, the Family and the Community, Proceedings of the First International Conference on Mentoring, Vol I*, edited by William A Gray and Marilynne Miles Gray, International Association for Mentoring.(1986) et *Mentoring : Aid to Excellence in Career Development, Business and the Professions, Proceedings of the First International Conference on Mentoring, Vol II*, edited by William A. Gray and Marilynne Miles Gray, International Association for Mentoring.(1986)

	COMMENCEMENT	DEROULEMENT	DEDENOUEMENT
la phase	P est apprenti P attend beaucoup du Mentor P admire et idéalise M P imite M hauts et bas (doutes/enthousiames)	P expérimente P découvre de quoi il est capable P se sent vulnérable vs M P recherche approbation de M P perd certaines illusions sur M (processus d'identification)	P sent qu'il a atteint ses buts P a envie de voler de ses propres ailes processus de séparation - conflits - peur de peiner/reconnaissance - sentiments de libération asynchronie séparation organisationnelle vs psychologique
	M accueille P M entre dans le monde de P M aide P à préciser ses attentes M aide P à nommer ses objectifs	M soutient P M propose des défis à P M rappelle le projet de P M aide P à ajuster attentes, besoins et projet	maturité de M pour jouer son rôle de 'rampe de lancement'
quoi faire?	<u>par rapport à la relation</u> créer la confiance préciser les rôles de P et M engagement disponibilité <u>par rapport au projet</u> visualiser le Rêve, le mettre en mots, le préciser dans projet <u>par rapport aux rencontres</u> explicitier qui les initie fréquence, lieu, rythme et durée calendrier des rencontres	vérifier le dosage entre les trois dimensions oser poser les vraies questions réajuster attentes et besoins faire un retour sur les - apprentissages faits (bilan ponctuel) - les habiletés en voie d'acquisition exprimer en quoi M et P sont satisfaits dire ce qu'on aimerait trouver	<u>par rapport à la relation</u> parler ouvertement de la fin qui approche <u>par rapport au projet</u> reprendre les objectifs de départ et vérifier s'ils ont été atteints <u>par rapport aux rencontres</u> planifier une rencontre finale pour faire un bon bilan : - qu'est-ce que P a appris? - qu'est-ce que chacun a reçu?
écueils à éviter	M à l'aise seulement si admiré M ne supporte pas d'être admiré P a peine à se rendre vulnérable, à demander et recevoir	M a de la difficulté à reconnaître l'altérité du P M a besoin de contrôler M a des attentes exagérées M a peur d'être dépassé par P	M retient P M 'liquide' P P n'ose pas s'exprimer M et P ne nomment pas les sentiments vécus de part et d'autre

Tableau sur l'évolution de la relation mentorale élaboré par Renée Houde à partir du chapitre 5 intitulé "L'évolution de la relation mentor-protégé" in *Des Mentors pour la Relève* (1995), éditions du Méridien, Montréal.

Lorsque la relation mentorale tire à sa fin et se termine en ayant un dénouement satisfaisant, le mentor a achevé son travail, le protégé a atteint ses objectifs. En effet, le but de cette relation de transition est de permettre au protégé d'acquiescer une nouvelle autonomie, dans de nouvelles zones de sa vie.

Rappelons-nous que l'autonomie est un des grands enjeux de la vie adulte. Ce mot vient de deux mots grecs : *eautos* qui veut dire "soi-même" et *nomos* qui veut dire "loi", "règle". Le travail d'autonomie consiste pour chacun à construire des repères [re-pères] personnels, à forger sa boussole interne, à définir pour lui-même des règles qui lui permettent de vivre à partir de son être intérieur et de créer des relations d'interdépendance avec les autres. Autonomie n'est donc pas synonyme d'indépendance, mais bien d'interdépendance. Il faut se le redire.

II - Je construis un mur ou les trois dimensions centrales de la relation mentorale

Pour construire un mur, un élément est particulièrement important, c'est le matériau qui permet de lier ensemble les briques que l'on pose, le mortier qui sert à jointer les briques. Analogiquement on pourrait comparer le jointage qui permet d'ériger le mur, à ce qui fait lever la relation mentorale, à savoir les trois ingrédients -levain de la relation mentorale.

Le mentorat : un petit quelque chose en plus...

Plusieurs parmi nous ont eu d'excellents professeur-e-s, peu ont rencontré ce professeur qui suscite enthousiasme et éveil, qui crée l'étonnement, ouvre des perspectives, nous touche en profondeur, qui encourage notre potentiel et qui, d'une certaine manière, nous perçoit et nous voit plus loin et par-delà ce que nous sommes. Tout cela sans nous dire quoi faire, ni comment penser.

Le mentorat risque d'apparaître quand la personne qui accompagne l'apprenti fait, à l'intérieur de la relation, des interventions qui ne sont pas écrites dans le cahier de charge et qu'elle va au-delà des obligations contractuelles.

Ce petit quelque chose en plus, est un défi bien personnel.

A l'intérieur de la relation mentorale, il est possible de distinguer plusieurs fonctions exercées par le mentor auprès du protégé. Parmi ces fonctions², trois me semblent primordiales dans l'exercice du mentorat : le défi, le soutien et le projet (rêve de vie).

1. LE SOUTIEN

En exerçant la fonction "soutien", le mentor donne au protégé le sentiment d'être accueilli, d'être entendu; il lui procure le sentiment d'être compris en tant que personne unique. Bref c'est comme si la qualité de présence du mentor était telle que le protégé pouvait se donner la permission d'être.

Reconnaître les besoins du protégé qui s'adapte au changement et y répondre adéquatement, tel est ici le défi du mentor. A cette fin, le bon mentor est une personne qui accepte et qui est capable de...

- prendre du temps pour écouter le protégé, l'entendre, le recevoir (écouter n'est pas un processus passif ; on parle à juste titre de faire de l'écoute active)
- se familiariser avec le langage intérieur du protégé
- comprendre la structure d'interprétation et la vision du monde du protégé
- accueillir l'expérience du protégé (l'expérience n'est pas ce qui arrive à quelqu'un mais ce que quelqu'un fait avec ce qui lui arrive!) et la manière dont celui-ci encode son expérience (le protégé possède sa vision du monde, son système bien à lui d'interprétation, il s'est construit son propre récit sur son parcours de vie et il lit son

² Afin d'avoir une vue plus complète de l'ensemble des fonctions que peut tenir un mentor auprès du protégé, le lecteur pourra se référer au chapitre 4 du volume *Des mentors pour la relève* (1995) intitulé "Le but du mentorat et les fonctions du mentor".

expérience à travers les mythes personnels qu'il entretient sur lui-même). Il faut donc une bonne dose de compréhension empathique pour être un mentor efficace!

- décoder les indices émis par le protégé : ce qu'il dit, ce qu'il éprouve (le mentor peut faire de la reformulation et du reflet)
- éprouver de la sollicitude à l'égard du protégé: il s'agit de prendre soin du protégé (ce que Winnicott a appelé le *holding*)
- confirmer la valeur du protégé : contribuer à développer son estime de soi
- aider à construire la confiance en soi du protégé
- créer un lieu de confiance : « Ici il y a quelqu'un pour moi » (confiance de base)
« Ce que je dis ici ne sort pas d'ici » (confidentialité)

Le mentor peut écouter de manière non-évaluative le découragement du protégé et lui donner la possibilité de ventiler ses sentiments négatifs.

- aider à construire une image de soi positive
- développer une confiance et un respect mutuel.

2. LE DEFI

Si tu prends ton rêve au sérieux, il se pourrait bien qu'il se réalise

En proposant des défis au protégé, le mentor permet à ce dernier d'expérimenter de nouveaux comportements, de tenter de nouvelles expériences dans de nouvelles situations, d'envisager autrement ou de voir autrement, bref de modifier son regard sur les choses et sur lui-même.

Comment le mentor exerce-t-il la fonction défi? De plusieurs manières...Un bon mentor est capable de...

- confronter de manière aidante (la confrontation n'est pas l'affrontement)
- recadrer ce qu'apporte le protégé
- offrir d'autres points de vue
- amener de nouvelles informations pertinentes, à la demande du protégé
- fournir des idées
- apporter des suggestions quand le protégé le demande, de manière 'neutre', c'est-à-dire en ne mettant pas de pression car le mentor travaille avec cette espace de liberté qui fait que l'autre sent bien qu'il est le centre de son agir.

A propos de la fonction défi, il importe de souligner que trop de défi et pas suffisamment de soutien risque de créer stress, anxiété et parfois même de l'angoisse peu utiles chez le protégé, ce qui n'incite ni à la motivation, ni à la prise en charge, ni à l'initiative.

Par contre, trop peu de défi accompagné de trop de soutien du mentor vis-à-vis du protégé risque d'entraîner de la complaisance et de ne pas être davantage mobilisateur. On a souvent dit que l'exercice du mentorat est un art, et le dosage de ces deux fonctions arrimé au projet du protégé illustre bien à quel point c'est le cas.

3. LE RÊVE DE VIE habillé en projet

Daniel J. Levinson a largement insisté sur la nécessité pour le mentor de se brancher sur le Rêve de vie du protégé. C'est parce que le mentor anime cette part de rêve en jachère chez le protégé, qu'il lui aide à faire de la place à son rêve (transformé en projet) à l'intérieur de sa structure de vie; ainsi le mentorat permet la consolidation de l'identité du jeune (ou moins jeune) adulte. Une bonne partie des énergies déployées dans la relation de mentorat porte sur le projet. Si au début du mentorat, le mentor intervient délibérément dans le but d'amener le protégé à s'approcher de son projet, à l'intuitionner, à prendre du temps pour le décrire et le préciser, à mesure que la relation mentorale avance dans le temps, le mentor fera des interventions en vue de permettre au protégé de mettre à jour son projet, de l'affiner, et l'ajuster en fonction de ce qu'il découvre (auto-régulation). Cette troisième fonction conjuguée aux deux premières permet au protégé de sentir, d'éprouver, d'identifier ce qui le motive, de prendre contact avec son énergie vitale et motrice, de poursuivre l'implantation de son projet.

Pour exercer cette troisième fonction, un bon mentor est capable de.....

- échanger sur les attentes et les objectifs du protégé et aussi du mentor :
 - les nommer sans les rigidifier
 - se rappeler que objectifs et attentes changent en cours de route
- inviter le protégé à préciser ses buts et ses objectifs
- aider le protégé à développer une vision, un projet
 - lui donner le temps de s'approcher de sa vision, de son Rêve de vie
 - prendre le temps pour préciser et décrire ce à quoi le protégé aspire
 - permettre au protégé d'imaginer ce qu'il sera, ce que sera son monde dans le futur de manière suffisamment concrète pour lui
 - visualiser ce que le protégé souhaite pour lui-même dans le futur
- mettre des mots sur le projet, fournir un nouveau langage afin de mieux VOIR et DECRIRE, afin de mieux s'approprier son projet
- ajuster les défis en fonction du projet : l'ajustement constant du trajet et du projet fait partie de l'évolution de la relation mentorale.

Voici un tableau qui représente les sortes de relations mentoraes qu'on peut imaginer en fonction de l'organisation des fonctions de soutien et défi:

ENTRE SOUTIEN ET DEFI SUR FOND DE REVE DE VIE

Description des relations mentores en fonction des deux fonctions essentielles du mentor : le défi, le soutien sur fond de rêve de vie (ou projet)

défis élevés

<p>relation M/P peu heureuse</p> <p>démotivation et anxiété de P</p> <p>attentes irréalistes de M</p> <p><i>soutien insuffisant</i> <i>défis élevés</i></p>	<p>relation M/P efficace et féconde dans la mesure où les attentes de M et de P sont réalistes et où le P est motivé par son projet</p> <p><i>soutien adéquat</i> <i>suffisamment de défis</i></p>
<p>relation M/P peu significative et peu féconde</p> <p>peu de changement</p> <p><i>soutien insuffisant</i> <i>défis insuffisants</i></p>	<p>danger de relation complaisante, au mieux sentiment d'être entendu</p> <p><i>trop de soutien et pas suffisamment de défis</i></p>

peu ou pas de défi

-----SOUTIEN-----

peu ou pas de soutien

soutien adéquat

© Tableau conçu et élaboré par Renée Houde

III - Je construis une cathédrale

Cette fois les défis à relever se situent à un niveau plus large, ils ont l'amplitude des défis relationnels créés en bonne partie par les sociétés dans lesquelles nous vivons. Quels sont ces défis que nous voulons relever?

- *l'intergénérationnel et la filiation*

Des gens m'ont marquée. J'ai eu des mentors et je suis à l'âge où l'on commence à me dire: "Vous êtes mon mentor." Je le dis en riant, parce que je ne pense pas que ce soit une question d'âge. En matière de personne, en matière d'êtres humains, il n'y a pas de génération spontanée. La filiation est de mise. Si à 20 ans, chaque génération a besoin de refaire le monde, elle le fait tantôt en rupture tantôt en continuité comme si la trame de la filiation avait un endroit et un envers. Mais au total, mes maîtres se prolongent en moi, et ainsi les maîtres de mes maîtres. De sorte que l'intergénérationnel est incrusté au coeur de la civilisation humaine et au coeur de la transformation des personnes. [De nos jours, les générations sont plus ghettoisées qu'à d'autres époques de l'histoire, peut-être est-ce là une de nombreuses raisons qui explique la résurgence du mentorat.] La filiation et l'intergénérationnel ne constituent-ils pas un premier défi?

- *l'espace transitionnel et les naissances de la vie adulte*

J'ai une conscience profonde que la formation et le développement des personnes sont des phénomènes intrinsèquement relationnels à l'oeuvre non seulement pendant l'enfance et l'adolescence mais aussi pendant toute la vie adulte, pendant tout le cycle de la vie humaine. Nous naissons dans la mutualité et nous grandissons dans la mutualité. Des identifications ultérieures, au cours des autres saisons de la vie, favorisent les nouvelles naissances de la vie adulte. La plupart des naissances de la vie adulte germent dans une matrice relationnelle : l'espace relationnel propice à la transformation dont a parlé le célèbre psychiatre anglais, Winnicott. Le mentorat est l'une de ces relations qui favorisent les naissances de la vie adulte.

Créer cet espace transitionnel est un défi du mentor.

- *la générativité et la préparation de la relève*

Le mitan de la vie incite chacun à exercer sa générativité en faisant quelque chose pour la génération suivante. Comment passons-nous le flambeau? Sommes-nous là au poste de relais? Que laisserons-nous aux générations montantes? Mettre son expérience au service de la relève, voilà une tâche de générativité. Dans les organisations, le mentorat peut devenir un moyen de renouveler l'entreprise, de conserver la mémoire institutionnelle, de perpétuer la culture organisationnelle assurant à la fois la continuité et le renouvellement. Exercer sa générativité est un défi passionnant qu'on peut relever en étant mentor.

- *la transmission*

On parle souvent de transmission comme s'il s'agissait de transvasage. Comme si on transvasait l'eau du savoir d'une carafe dans une autre. Mais tout est reçu à la manière du recevant. *Quidquid recipitur ad modum recipientis recipitur*, disait Thomas d'Aquin voulant expliquer le processus de la connaissance. Ceci veut dire «Tout est reçu à la manière de celui qui le reçoit», ce que, en bons étudiants, nous avons traduit par «L'eau prend la forme de la cruche». Or la transmission n'a rien à voir avec le transvasage. Elle se fonde sur l'intersubjectivité de sorte qu'on pourrait quasiment dire que transmettre c'est donner quelque chose qui ne nous appartient pas à quelqu'un qui va le pétrir à sa façon.³ Ici nous sommes dans une logique du don fort différente de la logique du commerce.

Il est possible de distinguer des sortes de transmission: 1. la transmission d'informations, 2. la transformation d'habiletés et de compétences précises de l'ordre du savoir faire, 3. la transmission du savoir-être qui se fait sans doute par modélisation et de façon plus ou moins implicite.

La transmission fait appel à un travail de co-naissance en un triple sens : mentor et protégé font connaissance, ils partagent des connaissances et, cela faisant, ils se transforment, i.e. qu'ils co-naissent à d'autres parties d'eux-mêmes, à de nouveaux savoirs. Le travail de transmission devient ainsi un travail de co-opération, de col-laboration et de co-construction. La recherche est partagée et la dimension heuristique et erratique de la quête engendre un trajet abouté à un pro-jet. Et alors, il arrive que la co-errance devienne cohérence.

Conclusion

En décrivant brièvement l'évolution de la relation mentorale, en insistant sur les trois fonctions centrales que sont le soutien, le défi et le projet, et enfin en évoquant quelques valeurs véhiculées par le mentorat qui s'arriment aux valeurs de notre société, j'ai voulu souligner les défis relationnels qui se pose à différents niveaux pour la personne qui veut faire l'expérience du mentorat. Ces défis, je l'espère, nous aideront à comprendre et nommer comment à l'intérieur de la relation mentor-protégé, le message est le messenger. J'ai voulu aussi mettre en relief à quel point le travail de mentorat, tant pour le mentor que le pour le protégé, se situe au coeur de la transformation de la personne. C'est à l'intérieur de nos tiraillements, de nos contradictions, de nos conflits, à même nos désirs et nos impatiences, à même nos désillusions et nos reprises, que se trouve, pour chacun, la possibilité d'être. Il me semble que Yourcenar, lorsqu'elle évoque les trois lignes sinueuses

³ Nous nous inscrivons dans un modèle de communication qui prône que la communication est constituée de « significations partagées » (shared meanings), à savoir l'approche de l'interaction symbolique de G.H. Mead et non dans un modèle de communication d'inspiration cybernétique où on pense que communiquer c'est émettre un message qui sera perçu fidèlement par le récepteur dans la mesure où il n'y aura pas de bruit dans le canal de transmission du message.

qui composent toute vie, dans son *Carnet de notes de 'Mémoires d'Hadrien'*, nomme ce lieu même où nous nous trouvons quand il nous arrive d'être, par grâce, soit mentor, soit protégé. Je vous laisse en compagnie de cette citation inspirante:

Ne jamais perdre de vue le graphique d'une vie humaine, qui ne se compose pas, quoi qu'on dise, d'une horizontale et de deux perpendiculaires, mais bien plutôt de trois lignes sinueuses, étirées à l'infini, sans cesse rapprochées et divergeant sans cesse : ce qu'un homme a cru être, ce qu'il a voulu être, et ce qu'il fut.

Marguerite Yourcenar, *Carnet de notes de 'Mémoires d'Hadrien'*, p.342.

Epilogue

Quelle différence y a-t-il entre un mentor et un *coach*?

- Actuellement, il n'y a pas de vision unifiée, cohérente et partagée par tous, bref il n'y a pas de consensus sur les différences entre le mentorat et le *coaching*. Ainsi j'ai pu lire récemment dans un texte qui présentait le *coaching* comme une approche intégrée de formation et d'évaluation que les quatre compétences du *coach* sont : consultant, mentor, tuteur et stimulateur (ici le mentorat apparaît comme une sous-catégorie du *coach*). Flaherty dans son récent volume sur le *coaching* n'apporte pas non plus de nouveaux éclairages sur la question.

J'ai déjà exposé ma thèse : les relations mentoriales constituent, à côté des relations parents-enfants, à côté des relations d'amour et des relations d'amitié, une sorte ou un type de relations humaines. A l'intérieur de ces types de relations, nous pouvons distinguer des formes d'amitié, d'amour, de relation parent-enfant et de mentorat. Tout comme nous pouvons distinguer différentes formes d'amitié, (d'amour et de relations parents-enfants), ainsi pouvons-nous distinguer plusieurs formes de relations mentoriales: le guide, le maître, le tuteur, le modèle, le superviseur, le *coach*, le mentor, etc., sont des formes de relations humaines qui participent (comment ne pas souligner ma filiation avec Platon, pour qui telle amitié "participe" de l'*eidos* ou de l'idée de l'amitié?). Dans les ouvrages que j'ai écrits sur le mentorat, j'ai montré que les fonctions mentoriales pouvaient permettre de distinguer et circonscrire les formes de relations mentoriales. Le lien mentorat est multiplexe et, tout comme plusieurs torons constituent un câble, ainsi les douze fonctions élucidées sont autant de catégories pour décrire la multiplicité de ce lien.

Ceci étant dit, je vous propose le tableau suivant :

	<i>coaching</i>	mentorat
quant aux zones du savoir	l'accent est mis sur le savoir-faire, les deux autres sont présents de manière incidente	savoir savoir-faire savoir-être
quant à l'extension des changements	champ plus restreint, plus précis	champ plus vaste, à la limite impliquant toute la personne et ses zones de vie (vision holistique)
quant aux enjeux	apprentissage (<i>learning</i>)	apprentissage et croissance (<i>learning and growing</i>)
quant à la modélisation	le <i>coach</i> est parfois un modèle	le mentor est un modèle
quant au statut organisationnel (et à la ligne hiérarchique)	le <i>coach</i> peut être le supérieur immédiat	le mentor ne doit pas être le supérieur immédiat du protégé afin d'assurer la confidentialité, de favoriser la confiance réciproque, et d'éviter que M se retrouve dans un rôle d'évaluation du P qui serait conflictuel
quant aux valeurs	axé sur la performance	axé sur l'actualisation de soi de l'apprenti et sur le développement d'une plus grande compétence

Tableau : Une comparaison entre le coach et le mentor, tableau conçu par Renée Houde.

Au fil de mes lectures, j'ai repéré deux auteurs québécois (il y en a sans doute d'autres) qui ont tenté de différencier la notion de *coach* et celle de mentor.

Savoie (1989)⁴ dit que « La différence essentielle entre le *coaching* et le mentorat réside dans la relation qui s'établit entre les deux partenaires. Dans le cas du *coaching*, la relation demeure foncièrement fonctionnelle, c'est-à-dire que l'employé se réfère à son patron pour obtenir des directives ou des conseils sur la façon d'exécuter son mandat et le patron supervise le travail de l'employé en lui suggérant les améliorations ou les correctifs requis. Dans le cas du mentorat, la relation fonctionnelle devient une relation personnelle au cours de laquelle l'employé s'identifie à son interlocuteur et établit par là même une relation où les points de vue, les méthodes, les convictions de l'employé fusionnent avec celles du mentor. Si le *coaching* relève des principes d'une saine gestion des ressources humaines, le mentorat s'apparente aux phénomènes de type charismatique. » (p.106).

Il poursuit :

« [...] le mentorat s'accompagne d'une identification nécessaire du protégé à son guide alors que le processus de fusion est absent 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 risque d'être renversé dans le mentorat. »(Savoie, *ibid.*, p.108).

Je partage en bonne partie ce qu'avance Savoie. Toutefois, il faut mettre un bémol important sur l'idée que le mentorat s'apparente aux phénomènes de type charismatique: au contraire, souvent la relation mentor-protégé est très significative sans que l'élément charismatique n'en fasse partie. De plus, on sent que Savoie tente de nommer le processus d'identification et de désidentification lorsqu'il parle de fusion. Il faut bien voir que l'identification peut-être vécue de manière fusionnelle (l'est-elle toujours?), et surtout qu'il importe au protégé de sortir de ce processus d'identification, et ce faisant de construire sa nouvelle identité. Et qui nous dit qu'il n'y a jamais de processus d'identification dans le *coaching*? Et si cela se passe, faut-il dire que le *coaching* est devenu du mentorat? Idée intéressante...

⁴ Savoie, André (1989), La relation éducative en milieu de travail in Revue Québécoise de Psychologie, vol 10(1), p.100-121.

Benabou (1995)⁵ propose le tableau suivant où il présente le mentor comme un terme englobant le *coaching* (cf. son *nota bene*) au moyen des six⁶ énoncés suivants:

Le coach	Le mentor
1 Activités d'apprentissage axées d'abord sur le savoir-faire	Intenses activités d'apprentissages orientées vers les attitudes, le savoir-être
2. Activités d'apprentissage et interventions d'ordre technique ou professionnel	Engagement « politique » du mentor (protège, représente ou négocie pour le protégé, l'introduit dans divers réseaux d'influence)
3. Utilisation efficace des compétences actuelles du protégé	Actualisation, mise en valeur du potentiel du protégé
4. Interactions avec le protégé à caractère professionnel	Intégration à grande composante affective
5. Le <i>coach</i> instruit ou guide une équipe	Le mentor a une relation privilégiée avec une personne en particulier
6. Le <i>coach</i> suscite le respect par ses compétences professionnelles	Le mentor suscite le respect et l'admiration sur toute sa personne (est un modèle)
N.B. Il est évident que les activités du mentor n'excluent pas celles du <i>coach</i> .	

Je partage le premier énoncé de Benabou qui dit que les activités d'apprentissage sont axées d'abord sur le savoir-faire à l'intérieur du *coaching* tandis que dans le mentorat, elles sont orientées vers les attitudes, le savoir-être; pour ma part, j'insiste sur ceci: un bon mentor se soucie du développement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être de son protégé.

Le deuxième énoncé ne compare pas des choses comparables en opposant des apprentissages et activités de types techniques à des activités de type "politique". On sent que Benabou tente ici de différencier des types d'intervention particulières au *coach* et au mentor.

⁵ Benabou, Charles, (1995), «Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation" in *Gestion*, volume 20, numero 4, décembre 1995, p.19 pour ce tableau.

⁶ Les chiffres sont de moi et n'appartiennent pas au tableau original de Benabou.

Le troisième énoncé n'est pas discriminant car le *coach* comme le mentor utilisent les compétences actuelles du protégé et favorisent la réalisation et la mise en valeur de son potentiel.

L'énoncé 4 oppose des catégories qui ne s'opposent pas : une interaction à caractère professionnel possède des composantes affectives et le mentorat n'implique pas toujours des interactions à grandes composantes affectives. Je ne partage pas cette tendance qui flotte dans les idées sur le mentorat à l'effet que la relation mentor-protégé est une relation « affective » tandis que celle qui existe entre un *coach* et son apprenti ne l'est pas. [Affectivité n'est pas synonyme d'émotions fortes ou difficiles ou intenses.] Ces deux relations ont des composantes affectives, et ni les composantes affectives, ni l'intensité de ces composantes ne sont l'apanage de l'une au détriment de l'autre. Peut-être y aurait-il lieu de tenter de discerner la qualité de l'intimité existant entre apprenti et coach et protégé et mentor. Mais c'est une autre histoire!

Quant à l'énoncé 5, il n'est pas non plus discriminant. Il y a des *coach* qui travaillent avec un seul sujet - pensons au professeur de chant d'une apprentie chanteuse ou au *coach* qui assiste le cadre récemment promu dans ses nouvelles fonctions - et il y a des mentors qui travaillent avec trois ou quatre protégés à la fois.

L'énoncé 6 est partiellement juste quant à l'affirmation "qui suscite le respect et l'admiration"; toutefois il n'est pas juste en attribuant la modélisation au seul mentorat puisqu'il arrive aussi que le *coach* exerce un rôle de modèle. Quand y a-t-il modélisation dans le *coaching*? Faut-il alors se demander si le *coach* n'est pas en train de devenir un mentor? Ceci demeure une piste de recherche.

Je suis à l'aise de penser le mentorat comme une sorte de relation humaine qui peut s'exprimer à travers diverses formes, les unes étant plus axées vers le développement de carrière (mentorat de carrière), les autres irriguant l'ensemble des zones de vie de la personne et la personne dans sa totalité (mentorat de vie); certaines formes étant plus complètes et plus significatives, d'autres étant incomplètes et plus mitigées. Dans tous les cas, je suis encline à dire que l'on ne décide pas d'être mentor, mais qu'il arrive qu'on le devienne, et que ce phénomène ne relève pas de la seule intentionnalité et de la seule volonté du mentor. C'est un phénomène relationnel, faut-il le redire? Il me semble que c'est au protégé qu'il revient d'attribuer ce vocable de mentor à la personne qui, à ses yeux, a joué ou joue un tel rôle dans sa vie. Toutefois, ceci ne m'empêche pas pour autant d'utiliser le terme de mentor en lui conférant un sens plus fonctionnel comme c'est le cas lorsqu'on parle de recruter les éventuels mentors à l'intérieur d'un programme de mentorat. Le mot mentor a ici un sens nominal.

Bibliographie

I - Ouvrages de l'auteure portant directement ou indirectement sur le mentorat

1.1.Livres :

HOUDE, Renée, (1999), *Les temps de la vie, Le développement psychosocial de l'adulte selon la perspective du cycle de vie*, Gaétan Morin éditeur, Boucherville, Troisième édition 449 pages.

HOUDE, Renée, (1996), *Le mentor : transmettre le savoir-être*, Éditions Hommes et Perspectives, Paris, 230 pages (il s'agit de l'édition européenne en langue française qui inclue quelques changements du volume publié au Québec en 1995 : *Des mentors pour la relève*)

HOUDE, Renée, (1995), *Des mentors pour la relève*, Édition du Méridien, Montréal, 253 pages.

1.2.Articles :

HOUDE, Renée, (2000), "Le mentorat: une relation de transition", in *GenerAction*, Cycle de vie - relations interpersonnelles - lien social, pro juventute et Pro Senectute, (numéro publié en français et en allemand), éditions Pro Senectute, Zurich,, Suisse, p.64.

HOUDE, Renée, (1992), "Mentorat, supervision et travail social: 1. La nature du mentorat et les fonctions du mentor", in *Travail Social*, Revue de l'Association Suisse de Assistants Sociaux (ASAS), vol. 6, juin 1992, p.2 -12.

HOUDE, Renée (1992). "Mentorat, supervision et travail social: 2. L'évolution de la relation de mentorat et les programmes de mentorat", in *Travail Social*, Revue de l'Association Suisse de Assistants Sociaux (ASAS), vol. sept. 1992, p. 2-16.

HOUDE, R., (1991), "Le concept de générativité appliqué à la vie professionnelle et le rôle de mentor", in *Actes du colloque "La carrière au mitan de la vie"*, organisé par la Fédération des Cegep, 4-5 octobre 1990, p.125-140.

2. *Ouvrages cités*

BENABOU, Charles, (1995), «Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation» in *Gestion*, volume 20, numero 4, décembre 1995, p.18-24

FLAHERTY, James, (1999) *Coaching. Evoking Excellence in Others*. LaButterworth-Heinemann, USA, 200 pages

YOURCENAR, Marguerite, (1974), *Mémoires d'Hadrien*, Editions Gallimard, folio 921.

SAVOIE, André (1989), La relation éducative en milieu de travail in *Revue Québécoise de Psychologie*, vol 10(1), p.100-121.

N.B. pour une bibliographie plus générale sur le mentorat et les programmes de mentorat, il est possible de se référer à la bibliographie de Houde (1996)