



Association Romande des Superviseurs

FICHE DE LECTURE - OUVRAGE

Auteurs de la fiche : Jacqueline CHRISTIN ILIANI et Georges RAIS

Mots-clés : relations interpersonnelles, mentorat, liminalité, accompagnement, coaching, générativité, transmission, maturité, individuuation.

GÉNÉRALITÉS

Titre de l'ouvrage :	Des Mentors pour la Relève
Auteure : Nom : Prénom :	HOUDE Renée
Editeur : Date de parution : Version : Nombre de pages : Prix indicatif : ISBN :	Presses de l'Université du Québec 2011 Édition revue et augmentée 269 36.40 SFR 978-2-7605-2483-5

RÉSUMÉ

Concepts et thèmes : Questions posées	<p>« Appartenant à une vieille tradition anglophone, le mentorat est de plus en plus connu dans les milieux francophones » (p. 9).</p> <p>« Comment expliquer cette popularité grandissante du mentorat ? Elle s'explique par le besoin de redonner aux environnements éducatifs leur sens et leur richesse. [...] Qu'est-ce que la résurgence du mentorat peut nous faire comprendre de notre société ? » (p. 10).</p> <p>Selon Houde : « A côté de la relation parentale, de la relation d'amitié, de la relation amoureuse et de la relation conjugale, il existe une autre sorte de relation interpersonnelle extrêmement importante et fort méconnue : la relation mentorale, ou le mentorat » (p. 16).</p> <p>« Quand on demande à quoi sert le mentorat dans les organisations, on répond souvent : au maintien de la mémoire institutionnelle, à la formation de la relève, en insistant sur le fait que c'est une source précieuse de transmission [...] On découvre de plus en plus la richesse des échanges intergénérationnels : il importe dès lors de favoriser la rencontre propre à chacun des temps de la vie (jeunesse, mitan, maturescence et vieillesse) et mettre en contact les énergies de <i>Puer</i> et du <i>Senex</i> » (p. 13-14).</p> <p>« Nous avons besoin de mentors capables de relations interpersonnelles matures. Pour cela, il devient important de refaire les connexions entre les jeunes adultes, les adultes du mitan et les personnes âgées [...] qui évoluent de manière mutuellement exclusive » (p. 235).</p>
---	--

Plan de l'ouvrage :	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction • Première partie intitulée « Ma conception du mentorat » • Deuxième partie décrivant « Le processus du mentorat » • Troisième partie consacrée aux « Questions pratiques » • Conclusion suivie d'une bibliographie et d'un index
----------------------------	--

APERÇU ET CITATIONS

Introduction	Origine et évolution du mentorat.
Première partie	<p>Ma conception du mentorat Définition du mentor sous ses diverses facettes (passeur, figure d'identification, figure de transition, personne nourrissante, figure significative à l'échelle d'une vie) sur fond de relation affective et de relation à la réalité. Le mentorat est une relation arc-boutée sur différents temps de la vie adulte. « Le mentorat implique des transactions réelles entre deux partenaires qui se sont choisis » (p. 26). « On pourrait dire que le mentorat relève de deux archétypes, celui du <i>puer</i> et celui du <i>senex</i> dont parle Carl Gustav Jung » (p. 31). Avoir un mentor est en général une tâche de jeunesse, devenir mentor est une tâche attachée au « mitan de la vie ». « Le but du mentorat : révéler le mentoré à lui-même et l'aider à implanter son Rêve de vie » (p. 92).</p> <p>Les trois dimensions de la vie mentorale :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le soutien : « reconnaître les besoins du mentoré qui s'adapte au changement et y répond adéquatement ».[...] 2. Le défi : « permettre au mentoré 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 ». [...] 3. Le projet : « permettre au mentoré 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 » (p. 94-96). <p>« Les douze fonctions du mentor :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accueillir le mentoré dans le milieu, le présenter aux autres membres. 2. Guider le mentoré dans le milieu en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture organisationnelle. 3. Enseigner au mentoré. 4. Entraîner le mentoré à acquérir les habiletés précises et les attitudes pertinentes reliées à la pratique d'un travail. 5. Répondre du mentoré auprès des autres membres du milieu : le mentor est pour ainsi dire le répondant du mentoré. 6. Favoriser l'avancement du mentoré dans ce milieu. 7. Être le modèle du mentoré : le mentoré a besoin de s'identifier à son mentor (avant de s'en différencier). 8. Présenter des défis au mentoré et lui fournir l'occasion de faire ses preuves. 9. Conseiller le mentoré sur une question ou l'autre.

	<p>10. Donner du feedback direct, utile et constructif. 11. Soutenir moralement le mentoré, particulièrement en période de stress. 12. Sécuriser et confirmer le mentoré » (p. 101).</p> <p>Mentorat de carrière, mentorat de vie Selon Houde, les trois dimensions et les douze fonctions précédemment présentées « peuvent s'exercer en visant principalement le développement professionnel de l'individu ou encore en ayant clairement pour objectif le développement intégral de la personne » (p. 102). Selon Kram « les fonctions de mentor peuvent se regrouper selon deux catégories, à savoir les fonctions psychosociales et les fonctions de carrière » (p. 103). Le modèle de Cohen propose six fonctions behaviorales liées à des comportements, notamment « la poursuite du Rêve du mentoré et l'exploration de sa vision en vue d'encourager les initiatives du mentoré [...] Ce modèle peut s'appliquer au mentorat de carrière et au mentorat de vie » (p. 105-106). La distinction entre coaching et mentorat fait l'objet d'un « tableau comparatif » (p. 114) ciblant clairement les différences entre les deux fonctions.</p>
<p>Deuxième partie</p>	<p>Le processus du mentorat Le modèle de Houde se déploie sur trois phases (p. 129) : Phase 1 : le commencement de la relation (prise de contact, cible commune, investissement affectif...) Phase 2 : le déroulement proprement dit de la relation (ajustement, réalisation, évaluation du projet, acquisition de nouvelles compétences...) Phase 3 : le dénouement de la relation (mission accomplie, processus de séparation, transformation de la relation...).</p> <p>La liminalité : espace transitionnel de la relation mentor- mentoré. « La relation mentorale est un espace transformatif. Cet espace de rencontre peut se comprendre en s'appuyant sur les notions d'espace transitionnel - développé par Winnicott (1969) et de liminalité - développée par Murray Stein (1983) comprise comme lieu psychique de la transformation, comme lieu de construction de l'identité » (p. 156). « En résumé, du point de vue diachronique, le territoire psychique couvert par l'état psychologique de liminalité est celui des espaces frontières, celui de l'entre-deux, l'espace des transitions et des passages, le couloir de la transformation telle qu'elle se déroule dans le temps, conformément à l'étymologie du mot dia (à travers) et kronos (temps) » (p. 167). Du point de vue synchronique, la liminalité « apparaît comme un état psychologique de fluidité, de flottement, d'ambiguïté qui perdure même dans les temps de plus grande stabilité de la vie adulte » (p. 168).</p>
<p>Troisième partie</p>	<p>Questions pratiques Les facteurs d'attraction qui déterminent l'instauration d'un mentorat concernent évidemment les deux parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le mentoré éprouve un besoin et un désir de changement, - le mentor a un désir de communiquer ce qu'il sait, s'intéresse à la

	<p>formation et au développement d'autrui, a des compétences et une bonne estime de soi.</p> <p>Trois déterminants relationnels sont nécessaires pour que naisse et se développe une relation mentorale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la confiance réciproque, - l'ouverture et l'engagement, - le sentiment d'appartenance. <p>A cela s'ajoutent notamment les facteurs de personnalité des deux parties, la pertinence de l'expertise du mentor.</p> <p>Une grille d'analyse de la relation mentor-mentoré fournit un cadre permettant d'approfondir, d'explicitier un mentorat dans son contexte (p. 199).</p> <p>La nécessité, voire l'utilité d'instituer des programmes de formation au mentorat est abordée dans l'ouvrage, aboutissant à l'intitulé : « Les balises d'un programme de mentorat : un canevas comme un chemin » décliné sous cinq domaines (p. 212-213) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conception et décision d'implantation. 2. Sélection des mentors et des mentorés. 3. Formation des mentors et des mentorés. 4. Fonctionnement du programme. 5. Evaluation et autorégulation du programme de mentorat. <p>Une parenthèse aborde la question du cybermentorat. « Ce terme désigne du mentorat qui se déroule en utilisant les nouvelles technologies de communication » (p. 215).</p> <p>En épilogue, Houde expose le concept de générativité tel que développé par Erik H. Erikson (1902-1994) et l'influence de cette approche sur l'évolution du mentorat.</p>
--	---

COMMENTAIRES

<p>Utilité dans le cadre de la supervision :</p>	<p>Mise en évidence des champs relationnels communs à la supervision et au mentorat, versus domaines exclusifs de chacune des deux approches (en particulier l'extériorité du superviseur). Ouvrage utile à la pratique de la supervision considérant notamment les idées à puiser dans la mouvance de la liminalité, la générativité, le processus, l'accompagnement, les pistes d'évaluation ainsi que des repères et balises concernant les écueils de la relation ; p.82-85 l'auteure évoque la « maturité relationnelle ».</p>
---	---