

La relation mentorale

Ruxandra Daniela Ghițulescu*

The Mentoring Relationship

Abstract:

In recent decades, the interest that education systems give to mentoring has been growing, given its decisive role in professional integration. Based on the definitions offered by several researchers and the presentation of the objectives of mentoring, this article will try to analyse the way in which the relationship between the experienced teacher and the beginner is built and what are the stages to be followed. Special attention will be given to the mentor and mentee, their expectations, responsibilities and difficulties.

Keywords: Mentor, Mentee, Development, Competency, Mentoring relationship

1. Considérations théoriques

Le mentorat existe depuis l'Antiquité mais, en tant qu'activité socio-humaine formelle, organisée, est apparu dans la première moitié du XX^{ème} siècle aux États-Unis, dans le domaine économique. Peu à peu, il s'est infiltré dans les affaires et le management, pour entrer, au début des années '80, dans le domaine de l'éducation. Pour réduire le taux d'abandon du personnel enseignant débutant, les spécialistes américains ont introduit le mentorat comme programme d'induction, afin de faciliter le passage de la formation initiale à la formation continue.

Les préoccupations liées à la valorisation du mentorat existent partout dans le monde, mais les États-Unis, le Canada, la France et la Grande Bretagne ont réalisé le plus grand nombre de recherches.

Le mentorat s'est implanté dans l'enseignement puisqu'il permet de répondre aux besoins des novices, contribue à l'amélioration du rendement des mentorés, aide à briser l'isolement caractéristique aux débuts et facilite l'intégration des professeurs dans la nouvelle école. De plus, c'est un moyen efficace de diminuer le stress des enseignants débutants et d'augmenter leur sentiment de sécurité.

* PhD Candidate, Doctoral School of Philology, University of Pitești, r_ghitulescu@yahoo.com

Au fil des années, la définition du terme a été enrichie. Le mentorat est expliqué comme « le soutien professionnel au débutant (novice) de la part d'un collègue expérimenté » (Dumoulin : 2004)¹. Lusignan (2003)² souligne l'aspect relationnel et coopératif du processus:

une forme d'accompagnement par laquelle une personne expérimentée soutient une personne novice, à travers une relation de coopération, dans une transition vers une nouvelle réalité et dans ses apprentissages vers le développement de son potentiel personnel et professionnel.

Christine Cuerrier (2003)³ met en évidence l'aspect volontaire, la primauté des compétences à développer par le mentorat, qu'elle perçoit comme

une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs à atteindre.

Selon Bergevin et Martineau ((2007)⁴, le mentorat « peut être assimilé à un processus d'accompagnement et d'enseignement entre un enseignant expérimenté et un enseignant débutant ». Pour Paul (2004 : 43), la relation mentorale se définit comme « une relation d'apprentissage sur une base de réciprocité et de solidarité intergénérationnelle, entre une personne d'expérience [...] avec une personne moins expérimentée ».

Plus ou moins ressemblantes, les perceptions des chercheurs se complètent et nous donnent la possibilité de synthétiser quelques éléments qui conduisent à définir le mentorat comme une relation bilatérale, volontaire, basée sur la réciprocité, où le mentor soutient la démarche didactique du débutant; c'est un échange des savoirs et savoir-faire, qui entraîne l'analyse, la réflexion, les discussions (formelles, le plus souvent), mais sans impliquer l'évaluation. Le mentorat est à la fois une forme de support émotionnel et d'accompagnement professionnel à double rôle: personnel (le développement du débutant) et collectif (son intégration dans l'équipe de l'école).

¹ www.crifpe.ca

² www.collections.banq.qc.ca/ark

³ citée par Légaré, C, Trudeau, JF, Le mentorat comme moyen de favoriser le renforcement des liens intergénérationnels: applications en l'éducation et au monde du travail, www.bibliotheque.assnat.qc.ca

⁴ cités par J. De Stercke, B. De Lièvre, G. Temperman, *Le mentorat en enseignement*, 2011

Les objectifs du mentorat sont différents d'un système d'éducation à l'autre, selon les exigences ou les besoins de la région, mais il y a des traits communs, tels le développement des compétences, la socialisation et la construction de l'identité professionnelle.

J. De Stercke, B. De Lièvre et G. Temperman (2011 : 41) expriment l'idée que le mentorat poursuit simultanément trois finalités:

1. informer le débutant sur la culture organisationnelle de l'établissement et améliorer sa formation en l'engageant dans un processus de perfectionnement professionnel continu (soutien à la professionnalisation autonomisante);
2. favoriser les rapports positifs entre le novice et ses collègues (développement de communautés de pratiques réflexives);
3. soutenir psychologiquement le novice, l'appuyer, l'écouter.

Dans « Perception du mentorat » (2013)⁵, on apprend que Bergevin et Martineau (2007)⁶ trouvent que les dispositifs de mentorat peuvent avoir comme buts le développement d'un sentiment de compétence professionnelle, proposer des pistes au novice, le soutenir, éviter le décrochage professionnel, partager des idées et des pratiques.

2. La relation mentorale

Lorsqu'on parle du mentorat, on pense tout de suite à la relation qui s'établit entre le professeur expérimenté (*le mentor*) et le débutant (*le mentoré*). Cette relation est caractérisée par ouverture, réciprocité, confiance et confidentialité, respect mutuel et honnêteté, où les participants doivent pouvoir s'exprimer librement, sans peur. Elle se construit à long terme et se développe, le plus souvent, dans un cadre formel.

Brunet (2009)⁷ présente la relation mentorale en trois phases:

- *le commencement* (qui est caractérisé par une relation inégale entre le mentor et le mentoré, quand le dernier a la tendance d'imiter son mentor);
- *le déroulement* (la relation commence à devenir égalitaire, le mentoré a de nouvelles compétences);
- *le dénouement* (c'est la séparation et la relation peut être jugée comme accomplie ou non).

Nous trouvons qu'avant le jumelage mentor-mentoré, le dernier devrait passer par une période d'auto-réflexion, pour mieux se comprendre. Le jumelage doit se faire dans les premières semaines de

⁵ www.revuededucationformation.be

⁶ Bergevin, C, & Martineau, S, cités par Devos, C, Mouton, M, Marigliano, S in *Perception du mentorat*, www.revuededucationformation.be

⁷ cité dans *Guide pour les mentors et les mentorés: Qu'est-ce que le mentorat*, 2015, www.adgeps.com/2015/09

travail du débutant. La première rencontre est dédiée à la création du climat positif. Après, le mentor doit élaborer la planification de l'activité, les feuilles d'observation, dresser le calendrier des rencontres et tous les documents nécessaires. L'étape suivante, c'est le travail proprement-dit, accompagné de rencontres périodiques pour des débats, conseils, discussions, afin d'améliorer la planification initiale, si c'est le cas, ou d'adapter les stratégies.

Le mentor est la personne expérimentée « qui possède l'assurance et la sagesse qui l'incite à valoriser le transfert de ses acquis à d'autres personnes moins expérimentées [...] »⁸. Il accepte de guider, de soutenir, d'encourager, de provoquer le mentoré à réfléchir, afin que celui-ci arrive à se découvrir et à construire sa propre voie professionnelle.

La formation des mentors est très importante, parce qu'ils mettent l'empreinte sur le développement professionnel d'un nouveau professeur. Habituellement, ils sont formés à travers des stages qui envisagent à la fois le côté professionnel et le côté personnel du travail du mentor. Le savoir pratique suit le développement des compétences professionnelles, telles l'écoute et l'observation actives, la communication, tandis que le savoir stratégique concerne la manière d'être en relation, de conseiller, d'aider.

Les fonctions du mentor sont multiples. Du point de vue psychologique, il soutient moralement le novice au cours de son intégration dans l'équipe. Parfois dans une relation avancée, le mentor peut même devenir le confident du débutant et l'aidera à surmonter l'éventuel blocage émotionnel dû aux facteurs internes ou externes. Du point de vue professionnel, le mentor entraîne le novice à acquérir des habiletés et des attitudes liées à la pratique du travail, lui transmet les savoirs du métier, propose des défis, fournit des occasions de faire des choix, offre la rétroaction directe, objective et constructive.

Un bon mentor sait d'abord écouter; il fait attention non seulement à ce que le mentoré lui communique directement, mais aussi à ses gestes, à son langage non-verbal, aux pauses dans le discours, aux réactions. Il donne au novice le sentiment de sécurité par son empathie, sa discrétion et la confidentialité de leurs discussions; il manifeste une attitude ouverte, accepte les alternatives et les opinions différentes, sait communiquer et fait preuve de flexibilité. Il est disponible, compréhensif, capable de travailler en équipe. Et surtout, un bon mentor n'essayera jamais de transformer le novice en une clone, au contraire, il l'encouragera à trouver son style et sa voie.

⁸ Mentorat Québec, 2014, in Guide pour les mentors et les mentorés: Qu'est-ce que le mentorat, www.adgeps.com/2015/09

En Roumanie, l'activité du mentor est stipulée dans La Loi de l'Enseignement⁹. Dans le chapitre I, art.247, section 3, concernant les fonctions didactiques et didactiques-auxiliaires apparaît le titre de « mentor »: « [...] dans l'unité d'enseignement, pour assurer la formation initiale et l'insertion professionnelle des enseignants: le mentor ». L'article 248 vient compléter: « Pour occuper les fonctions didactiques, il est nécessaire d'effectuer un stage pratique d'une année dans une unité d'enseignement [...] sous la coordination d'un professeur mentor. » Dans une institution d'enseignement pré-universitaire roumaine, le mentor en FLE devrait d'abord:

a) *au niveau administratif:*

- présenter au débutant l'organisation institutionnelle (les départements);
- montrer les documents scolaires et les façons dont il faut les compléter (catalogues, différents registres);
- présenter les comités et décrire leur activité.

b) *au niveau de la spécialité:*

- familiariser le novice avec les manuels utilisés et le *Cadre européen commun de référence pour les langues*;
- expliquer la rédaction des planifications annuelles et semestrielles;
- donner des conseils quant à la réalisation des fiches de travail ou des tests, selon la/les compétence(s) visée(s);
- vérifier la capacité du mentoré de projeter son activité;
- parler de l'organisation des concours scolaires.

c) *au niveau psycho-pédagogique:*

- présenter la clientèle scolaire;
- conseiller en matière de gestion des collectifs difficiles (soit comme discipline, soit comme niveau des connaissances);
- proposer/expliquer le travail différencié.

Le mentoré est la personne « en quête d'accomplissement personnel et professionnel, motivée à utiliser les connaissances, les habiletés, les valeurs offertes par un senior, afin que soit facilitée l'atteinte de ses objectifs personnels et professionnels »(2010)¹⁰.

Il doit d'abord être capable à identifier et à exprimer ses besoins, ses doutes, ses attentes et manifester la volonté d'apprendre et de se développer. Il faut aussi que le mentoré soit conscient de ses faiblesses, recherche des solutions aux problèmes rencontrés, analyse sa pratique et fasse appel aux connaissances et aux conseils de son mentor. De plus, le

⁹ <https://legeaz.net>, consulté le 03/02/2020

¹⁰ Mentorat Québec, 2014, in *Guide pour les mentors et les mentorés: Qu'est-ce que le mentorat*, sur le site www.adgeps.com/2015/09

novice doit continuer sa formation et développer ses compétences de communication et professionnelles.

La réussite de la relation mentorale dépend en égale mesure des deux participants. De son côté, le mentoré devrait manifester une attitude ouverte, ni de défense devant les points faibles identifiés par le mentor, ni de passivité. N'oublions pas qu'il doit être un participant actif, d'autant plus qu'une relation adéquate et constructive le concerne directement!

Habituellement, l'échec de la relation d'accompagnement est attribuée au mentor. Claire Duchesne (2010)¹¹ montre que « la recension des 151 recherches portant sur le mentorat effectuée par Hansford, Ehrich et Tennent (2003) a révélé que 28,5% de celles-ci attribuaient à l'attitude négative du mentor l'insuccès de la relation mentorale alors que 7,9% l'imputaient à l'attitude négative du mentoré ».

Pour mieux comprendre les besoins du débutant et pour donner plus de chances à la réussite de la relation, nous pensons que les questionnaires (prédictif, formatif et sommatif) appliqués par le mentor pendant la première année pourraient jouer un rôle très important. Le premier, le prédictif, a une fonction diagnostique, mais aussi pronostique. Il permet au mentor de comprendre la typologie, même la personnalité du débutant. Le formatif offre un feedback informel, prend les échecs comme points de départ pour améliorer les méthodes, les stratégies, les pratiques et, finalement, la relation. Le sommatif permet la compréhension de l'évolution du mentoré, met en évidence ses progrès et mesure l'efficacité de l'activité déroulée.

Exemples:

Questionnaire 1

- 1) Quelle est ta formation?
- 2) Pourquoi as-tu choisi la carrière didactique?
- 3) Comment trouves-tu l'expérience de pratique en tant qu'étudiant ?¹²
- 4) Quelle a été ta relation avec le professeur qui a conduit ce module?
- 5) Comment t'es-tu senti dans le rôle de professeur?
- 6) Selon toi, quels ont été les points faibles et les points forts de tes classes?
- 7) Le mentorat te semble-t-il nécessaire? Pourquoi?
- 8) À présent, quelles sont tes craintes? À quoi sont-elles liées?
- 9) Quelles sont tes connaissances sur l'organisation d'un établissement scolaire?
- 10) Quel est le niveau de tes connaissances dans le domaine des TIC?

¹¹ <https://www.erudit.org>

¹² En Roumanie, les futurs professeurs suivent un module pédagogique dans une école en dernière année à l'Université et ils ont l'occasion d'assister aux classes d'un mentor et d'enseigner deux classes.

- 11) Choisis cinq mots qui te définissent!
- 12) Quels sont tes objectifs pour cette année?
- 13) Que signifie, pour toi, une situation difficile?
- 14) Sais-tu concevoir une fiche ou un test?

Questionnaire 2

- 1) Comment as-tu ressenti le choc de la réalité (tes attentes/ la réalité)?
- 2) Comment te sens-tu à présent?
- 3) Quelle est la relation avec tes supérieurs? Mais avec tes collègues?
- 4) Quelles sont les difficultés auxquelles tu t'es heurté au niveau de l'institution?
- 5) Quelles sont les compétences que tu penses avoir développées?
- 6) As-tu déjà utilisé les ressources TIC? Quel en a été l'impact sur les élèves?
- 7) Comment trouves-tu notre programme, la fréquence de nos rencontres? Faudrait-il faire des changements?
- 8) Te sens-tu membre de l'équipe de l'école?
- 9) As-tu suivi des programmes/ des cours/ des stages de formation continue? Si oui, à quels bénéfices?
- 10) As-tu atteint une partie de tes objectifs?
- 11) Quel est le niveau de stress par rapport au début de l'année?
- 12) T'es-tu familiarisé aux normes/règles/rigueurs de l'institution?

Questionnaire 3

- 1) Après cette première année, te sens-tu en sécurité à l'intérieur de l'institution/du système?
- 2) As-tu trouvé ta place dans l'équipe?
- 3) T'es-tu senti à l'aise dans notre relation?
- 4) As-tu eu la possibilité de prendre des décisions?
- 5) Les interventions du mentor ont-elles été constructives?
- 6) As-tu eu les conditions pour te développer, pour te construire comme enseignant?
- 7) As-tu atteint tes objectifs?
- 8) As-tu fait confiance à ton mentor?

Toutes ces questions offrent des indices, plus ou moins exprimés directement, que le mentor comprendra et pourra, par la suite, choisir la voie à suivre.

3. Conclusions

Les bénéfices du mentorat sont une réalité. C'est la raison pour laquelle l'intérêt au sujet est croissant, la littérature de spécialité s'enrichit, les recherches sont de plus en plus ciblées sur les divers aspects de la relation mentorale. C'est l'époque de la vitesse, alors il faut que le professeur soit très compétent et puisse faire face aux défis du métier dès ses débuts et c'est à l'aide du mentor qu'il a la possibilité de réduire la période des doutes.

RÉFÉRENCES :

- Baudrit, Alain, *Mentorat et tutorat dans la formation des enseignants*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 2011.
- Cuerrier, Christine, *Répertoire de base*, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2003.
- De Stercke, Joachim; De Lièvre, Bruno; Temperman, Gaëtan, *Le mentorat en enseignement*, Saarbrücken, Éditions universitaires européennes, 2011.
- Paul, Maëla, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris : L'Harmattan, 2004.
- Brunet, Yvon, *Élaboration d'un guide d'encadrement pour le mentorat auprès du personnel enseignant débutant en soins infirmiers au collégial*, 2009, consulté le 27 avril 2020. URL : www.infiressources.ca
- Cuerrier, Christine, *Le mentorat appliqué au monde du travail: analyse québécoise et canadienne*, in *CARRIÉROlogie*, 2009, p. 519-529, consulté le 24 avril 2020. URL : www.interlycees.lu
- Devos, Christelle, Mouton, Marine, Marigliano, Stéphanie, *Perception du mentorat. Le mentorat : Comment ce dispositif est-il perçu par les enseignants débutants et expérimentés ?*, 2013, p. 36-51, consulté le 05 septembre 2019. URL : www.revueducationformation.be
- Duchesne, Claire, *L'établissement d'une relation mentorale de qualité: à qui la responsabilité?*, in « Revue des sciences de l'éducation de Mc Gill », 45(2), 2010, p. 239-253, consulté le 09 avril 2020. URL : www.erudit.org/revues/mje
- Duchesne, Claire; Kane, Ruth, *Le mentorat comme stratégie de soutien à l'insertion professionnelle: points de vue d'enseignants débutants*, in « Formation et pratiques d'enseignement en questions », 2010, n°11, p. 57-68, consulté le 24 octobre 2019. URL : www.revuedeshep.ch
- Dumoulin, Marie Josée, *Construire son expérience en situation indéterminée : préoccupations méthodologiques*, in « Formation et Profession, Bulletin du CRIFPE », 10(2), 2004, p. 21-24, consulté le 14 juin 2020
- Lusignan, Guy, *Innovier pour assurer l'avenir* », in « Vie pédagogique », n°128, septembre-octobre, 2003, p. 47-50, consulté le 14 juin 2020, URL : www.viepedagogique.gouv.qc.ca
- L'Association des diplômés en administration de la santé et du département d'administration de la santé de l'Université de Montréal, 2015, *Guide pour les mentors et mentorés: Qu'est-ce que le mentorat* », consulté le 27 avril 2020, URL : www.adgeps.com/2015/09
- Légaré, Catherine, Trudeau, Jean-François, *Le mentorat comme moyen pour favoriser le renforcement des liens intergénérationnels: applications en l'éducation et au monde du travail*, consulté le 21 mai 2020, URL : www.bibliotheque.assnat.qc.ca
- Le mentor*, in *Programme d'insertion dans la profession enseignante*, p. 3-11 consulté le 13 mai 2020. URL : www.csbe.qc.ca
- Stanculescu, Elena, *Aspecte psihologice ale relatiei de mentorat*, in « Revista de pedagogie », LXIII, 2015(1), p. 25-36, URL : www.revped.ise.ro, consulté le 20/05/2020 <https://legeaz.net>, consulté le 03/02/2020