



LA TABLE RONDE
**DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR**

Guide de stratégies de mentorat dans l'AIT



LA TABLE RONDE
**DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR**

CRÉER DES AIT DE QUALITÉ À TRAVERS LE CANADA

Guide de stratégies de mentorat dans l'AIT

**Vous pouvez trouver davantage de ressources et d'outils sur
l'AIT à bher.ca/fr/centre-ait.**

TABLE DES MATIÈRES

Huit questions courantes sur le mentorat	4
Les pratiques de mentorat dans l'AIT	7
Concepts clés : Qu'est-ce que le mentorat ?	8
Les avantages du mentorat	13
Supervision étendue ou restrictive	15
Le mentorat dans l'AIT	17
Mentorat pour les groupes vulnérables	20
Les compétences et qualités d'un bon mentor	23
Mentorat virtuel	25
Cinq conseils pratiques pour des relations de mentorat constructives	27
1. Faire souvent des suivis et évaluer le progrès	27
2. Investir dans le capital humain	29
3. Gérer les attentes	30
4. Recueillir des commentaires	32
5. Apprendre des autres	33
Méthodologie	34
Bibliographie	35

Huit questions courantes sur le mentorat

QU'EST-CE QUE LE MENTORAT ?

- Le mentorat est quelque chose de complexe et difficile à définir, surtout qu'il peut revêtir des sens différents d'une personne à l'autre. De manière générale, il s'agit d'aider quelqu'un à opérer une transition (ex. occuper un nouvel emploi) en lui apportant un soutien, des conseils et un savoir basés sur l'expérience. Alors que la supervision et l'accompagnement (ou « coaching ») sont plutôt axés sur le rendement, le mentorat privilégie davantage le développement personnel et professionnel de la personne mentorée.

QUELS SONT LES AVANTAGES DU MENTORAT ?

- Le mentorat comporte de nombreux avantages, tant pour la personne mentorée que pour le ou la mentore et les organisations qui encouragent le mentorat.
- Le mentorat aide la personne mentorée à gagner en confiance pendant qu'elle acquiert de nouvelles compétences et de l'expérience; il lui permet aussi d'élargir son réseau et d'enrichir ses connaissances au sujet de l'organisation.
- Les mentors acquièrent et appliquent de nouvelles compétences en exerçant leur leadership, et ils élargissent aussi leurs propres réseaux. Souvent, les mentors affirment que le fait de contribuer à la croissance professionnelle des nouveaux collègues rend leur travail plus épanouissant ou satisfaisant.
- Pour les organisations, le mentorat est une occasion de faire émerger des leaders; les membres du personnel ont ainsi la possibilité d'exercer une influence tout en transférant le savoir organisationnel à leurs nouveaux collègues. Le mentorat peut également aider à engendrer un milieu de travail inclusif, diversifié et collaboratif.

QUE SIGNIFIE LE MENTORAT DANS LE CONTEXTE DE L'AIT ?

- L'approche du mentor peut varier selon la forme d'apprentissage intégré au travail (AIT). Le rôle du mentor, dans les limites de l'AIT, peut être principalement d'aider l'étudiant ou l'étudiante à s'adapter à la culture de l'entreprise et à comprendre l'étiquette professionnelle; il peut s'agir aussi de lui assurer une expérience enrichissante et agréable.
- Le mentorat peut englober diverses activités : observation, conversations individuelles, bilans ponctuels, etc. Il peut s'agir aussi d'encourager la personne mentorée à assister à des réunions et à participer à des activités de réseautage.
- Puisque les employeurs et les enseignants donnent, comme il se doit, la priorité à la sécurité, les activités d'AIT (et de mentorat) ne sont pas toujours possibles en personne. Dans les organisations qui ne pouvaient offrir d'AIT en personne durant la pandémie de COVID-19, de nombreux superviseurs ont déclaré avoir accru la fréquence des bilans ponctuels et prévu du temps pour des discussions ouvertes et non structurées afin de mieux renforcer la confiance et les relations.

DE QUELLES COMPÉTENCES LES BONS MENTORS ONT-ILS BESOIN ?

- Les employeurs qui cherchent à encourager le mentorat doivent reconnaître que même les meilleurs superviseurs ne seront pas nécessairement de bons mentors.
- En plus de certaines compétences techniques, les mentors ont surtout besoin de qualités humaines : ils doivent être de bons communicateurs, ils doivent savoir faire preuve d'empathie, et ils doivent avoir de solides habiletés organisationnelles.



LE MENTORAT EST-IL DIFFÉRENT POUR LES POPULATIONS VULNÉRABLES ?

- Les méthodes de mentorat varient selon les besoins du mentoré. En faisant preuve de franchise et de transparence quant aux attentes et aux responsabilités liées à la relation de mentorat, on peut donner à l'étudiant ou à l'étudiante les clés de la réussite.
- Une volonté d'écouter, d'apprendre et d'être flexible aidera les mentors à nouer des liens avec les étudiants et à offrir des environnements d'AIT inclusifs.
- Les employeurs doivent absolument former leur personnel sur les questions de diversité et d'inclusion. Ils doivent aussi élaborer des stratégies permettant d'assurer la sécurité et l'inclusivité des lieux de travail.

COMMENT PEUT-ON ÉTABLIR, EN TANT QUE MENTOR, UNE RELATION DE CONFIANCE ET DE RESPECT MUTUEL AVEC UN MENTORÉ ?

- Nouer une relation prend du temps. Il peut être utile d'effectuer des bilans ponctuels et de prévoir du temps pour des conversations à bâtons rompus, y compris sur ce que ressent l'étudiant ou l'étudiante.
- Mettez à profit vos qualités humaines et vos aptitudes telles que l'écoute active, la communication et l'empathie pour aider l'étudiant ou l'étudiante à exprimer ses sentiments et ses préoccupations.
- Les mentors devraient également solliciter une rétroaction tout au long de l'expérience d'AIT (et pas seulement à la fin). Est-ce que l'étudiant apprécie l'expérience ? Y a-t-il des activités auxquelles il aimerait participer ? Est-ce qu'il préférerait des bilans ponctuels plus fréquents ou moins fréquents ? Qu'est-ce que le mentor pourrait faire différemment ? Ce type de questions rappelle à la personne mentorée que le mentor tire également des apprentissages de l'expérience, et ça aide à créer un environnement où les deux parties se sentent à l'aise de communiquer ouvertement et de se donner une rétroaction.

COMMENT LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES ENCOURAGER LE MENTORAT DANS LES STAGES D'AIT ?

- Un mauvais mentorat, c'est pire qu'aucun mentorat du tout. Ce n'est pas tout le monde qui est fait pour être un mentor. Parmi votre personnel, repérez les personnes qui ont d'excellentes qualités humaines (c'est-à-dire des aptitudes sociales et affectives) et donnez-leur les ressources dont elles ont besoin pour exercer un mentorat efficace.
- Reconnaissez, et récompensez en conséquence, le succès des mentors.

COMMENT PEUT-ON GÉRER LES ATTENTES DANS LA RELATION DE MENTORAT ?

- La gestion des attentes se fait dans les deux sens : les deux parties doivent savoir à quoi s'attendre de l'expérience, et l'une de l'autre.
- Il faut donc clarifier les objectifs visés et établir un plan pour les atteindre (y compris en fixant des modalités pour le suivi des progrès et l'évaluation du succès).
- Il faut également clarifier les attentes des différents superviseurs (en milieu universitaire et professionnel) avant l'arrivée de l'étudiant. Qui est responsable de quoi, et quand ?
- Plus ces discussions ont lieu tôt, mieux c'est. Autrement dit, elles devraient se produire au début de l'expérience d'AIT.



Les pratiques de mentorat dans l'AIT

Les mentors en milieu de travail jouent un rôle crucial, mais sous-estimé, dans la qualité de l'expérience d'AIT. Ce rôle multidimensionnel prend appui sur diverses compétences et comporte diverses activités qui dépassent la simple attribution de tâches et le suivi des progrès.¹ Même s'il existe un vaste corpus de recherche sur le mentorat en milieu de travail, on s'est moins intéressé au rôle du mentorat dans les différentes formes d'AIT.

À l'été et à l'automne 2020, la TRAES s'est entretenue avec des superviseurs en milieu de travail, des chefs d'entreprise, des leaders communautaires, des professionnels du milieu universitaire et d'autres intervenants en compétences et formation ayant déjà participé à diverses formes d'AIT. En plus d'acquérir une meilleure connaissance des défis à relever et des meilleures pratiques à employer pour assurer la haute qualité des expériences d'AIT, nous nous sommes penchés sur les compétences que doivent posséder les superviseurs pour être des mentors efficaces, sur le rôle du mentorat dans un AIT de qualité, et sur les façons dont les superviseurs se sont adaptés face à la pandémie de COVID-19.

Ce qu'on nous a clairement fait savoir, c'est qu'un AIT de qualité nécessite des superviseurs qui soient également des mentors efficaces. Cela implique l'établissement de relations d'authenticité et de confiance entre l'étudiant et le mentor, et le mentor doit avoir la capacité d'écouter et de communiquer efficacement tout en faisant preuve d'empathie et en apportant un soutien. Un AIT de haute qualité couvre également les processus – formels et informels – nécessaires pour que l'expérience profite aux deux parties.

En prenant appui sur les propos des intervenants, ainsi que sur les résultats des études existantes concernant le mentorat et l'AIT, le présent guide cherche à déterminer les meilleures pratiques à employer pour assurer des relations de mentorat positives.

1 Andrew J. Martin et al., « Work Integrated Learning Gone Full Circle: How Prior Work Placement Experiences Influenced Workplace Supervisors », *International Journal of Work-Integrated Learning* 20, no. 3 (2019): 229–42.

Le mentorat déborde les notions élémentaires de supervision, où une personne vérifie ou encadre le travail d'une autre personne. Le mentorat est de haute qualité quand il donne lieu à un échange bilatéral et à une expérience d'apprentissage pour les deux parties.

CONCEPTS CLÉS : QU'EST-CE QUE LE MENTORAT ?

Le mot « mentor » évoque des termes tels que sagesse, expérience, counselling, orientation et conseils. Le mentorat déborde les notions élémentaires de supervision, où une personne vérifie ou encadre le travail d'une autre personne. Le mentorat peut comprendre un soutien psychologique, une protection, un parrainage, le perfectionnement de compétences et une participation à des organisations professionnelles.

LE MENTORAT ET LE COACHING : DEUX CHOSSES DIFFÉRENTES ?

On se demande encore si le mentorat et le coaching sont des approches fondamentalement distinctes. Certains soutiennent que les termes sont synonymes, ou du moins que leur signification est déterminée par le contexte.² En règle générale, le coaching est axé sur le rendement et aide un individu à atteindre des buts ou des objectifs précis. Le principal bénéficiaire est l'individu coaché. Le mentorat, par contre, favorise le développement personnel selon une approche plus holistique.³ En outre, le mentorat implique généralement une relation bilatérale entre le mentor et le mentoré. Comme nous l'a expliqué un gestionnaire : « Le mentorat est de haute qualité quand il donne lieu à un échange bilatéral et à une expérience d'apprentissage pour les deux parties ».

Le mentorat est une notion complexe et difficile à définir; sa signification peut varier d'un individu à l'autre. Au sens large, un mentor est quelqu'un qui aide une autre personne à opérer une transition (ex. occuper un nouvel emploi) ou à composer avec un changement important dans sa situation personnelle ou dans son cheminement de carrière.⁴

2 Robert Garvey, Paul Strokes, et David Megginson, « Coaching and Mentoring: Theory and Practice », *NHRD Network Journal* 3, no. 2 (1er avril 2010): 79–81.

3 « Know the Difference Between Coaching and Mentoring », Université Kent State, consulté le 13 novembre 2020, <https://www.kent.edu/yourtrainingpartner/know-difference-between-coaching-and-mentoring>.

4 Judy McKimm, Carol Jollie, et Mark Hatter, « Mentoring: Theory and Practice ». *London NHSE* 2007., 24

Le mentorat peut être aussi bien formel qu'informel.

Le mentorat informel s'opère de manière organique dans les relations où une personne apporte son soutien à une autre et lui transmet ses connaissances ou sa sagesse. Le mentor peut être un membre de la famille, un enseignant ou un collègue de travail. Le mentorat informel n'est pas structuré et n'est pas encadré par un programme ou un échéancier. Des recherches laissent croire que le mentorat informel a un impact plus marqué que le mentorat formel.⁵

Quant au mentorat formel, il s'inscrit généralement dans un programme; il suit un processus prédéfini et relève habituellement d'un échéancier. Souvent, les grandes entreprises établissent des programmes de mentorat formel à l'intention du personnel de niveau d'entrée ou des stagiaires afin d'améliorer leur expérience au sein de l'organisation.

Selon le type d'AIT, le mentorat formel peut englober les composantes ci-dessous :

- **Observation** : La personne mentorée passe du temps avec le personnel de différents secteurs de l'organisation pour acquérir une compréhension générale des opérations quotidiennes de l'entreprise.
- **Conversations individuelles** : Le mentoré est mis en lien avec des personnes d'un peu partout dans l'organisation et peut ainsi leur poser des questions sur leur travail et leur carrière tout en s'instruisant sur les différents rôles au sein de l'organisation.
- **Bilans ponctuels** : L'étudiant et le mentor se rencontrent à intervalles réguliers (chaque jour, chaque semaine ou chaque mois) pour discuter des problèmes rencontrés, faire le point et poser des questions.
- **Rencontres** : On peut encourager l'étudiant à assister (avec ou sans son mentor) à des rencontres qui lui permettront d'en savoir plus sur les opérations quotidiennes de l'organisation tout en réseautant avec des collègues et en s'imprégnant de la culture organisationnelle.
- **Activités de réseautage** : Dans le cadre de son expérience d'AIT, l'étudiant peut participer à des activités officielles de réseautage, comme des congrès professionnels, des événements sectoriels ou des présentations sur le lieu de travail.

5 Belle Rose Ragins, John L. Cotton, et Janice S. Miller, « Marginal Mentoring: The Effects Of Type Of Mentor, Quality Of Relationship, And Program Design On Work And Career Attitudes », *Academy of Management Journal* 43, no. 6 (1er décembre 2000): 1177-94.

- **Activités de formation** : De nombreuses organisations offrent des cours en ligne et des activités de formation à l'interne; beaucoup peuvent encourager ou même obliger les mentorés à y consacrer une partie de leur temps. Les mentors et les mentorés peuvent choisir de participer ensemble à des activités de formation.
- **Débriefage** : À l'issue de ces activités ou d'autres activités, le mentor et le mentoré discutent des leçons tirées et des observations faites, et ils fixent les prochaines étapes.

Il peut arriver parfois qu'une relation de mentorat établie dans un cadre formel se prolonge au-delà de l'échéancier du programme et que les deux parties nouent une amitié authentique et s'engagent alors dans un mentorat informel.

Il importe de reconnaître qu'en tant qu'activité professionnelle, le mentorat est un concept dynamique qui peut reposer sur une grande diversité d'approches. Bien qu'on ait tendance à imaginer le mentorat comme une relation entre un jeune mentoré et une personne plus expérimentée, il peut aussi prendre une forme inversée où de jeunes mentors offrent de la formation et un soutien à des individus plus âgés.

C'est le cas du programme Youth Empowering Parents de Toronto, où des jeunes acquièrent de la confiance et une expérience de leadership en servant de tuteurs et en aidant des adultes et des aînés à développer leurs compétences linguistiques et informatiques.⁶ Le « mentorat inversé » se produit parfois dans les formations d'apprenti et peut intervenir dans d'autres cadres d'AIT où les jeunes possèdent des compétences numériques qui manquent aux travailleurs plus âgés et plus expérimentés.

Dans le contexte de l'AIT, le mentorat prend généralement place dans un cadre formel où un étudiant (ou une étudiante) et un mentor (ou une mentore) sont assignés l'un à l'autre selon une structure et des échéanciers établis. Habituellement, la personne qui supervise l'AIT sera la mieux placée pour servir de mentore. Dans certains cas, toutefois, le rôle du superviseur consistera davantage à coacher et à encadrer l'étudiant; une autre personne se chargera alors du mentorat.

6 « How It Works », Youth Empowering Parents 2020, <https://yepeducation.com/>.

SUPERVISION ÉTENDUE OU RESTRICTIVE

Dans les organisations qui offrent des environnements d'apprentissage étendus, les superviseurs sont encouragés à agir comme des mentors et à présenter aux étudiants diverses tâches et divers secteurs de l'organisation. Le mentorat peut suivre une démarche structurée prévoyant des bilans ponctuels et des rencontres fixes, et le mentor peut offrir une rétroaction formative favorisant le développement des compétences aussi bien techniques que sociales et émotionnelles chez les étudiants.

Par contre, les superviseurs qui évoluent dans des environnements d'apprentissage restrictifs jouent généralement un rôle plus limité; ils confient aux étudiants un moins grand éventail de tâches et offrent moins de rétroaction sur le développement des compétences. La capacité des mentors à offrir un mentorat de qualité (par opposition à un « mentorat marginal») peut être entravée par les environnements restrictifs. Les mentors doivent être en mesure d'investir du temps et de l'énergie dans la relation.

Le mentorat n'est qu'un facteur parmi d'autres pour déterminer si un milieu de travail offre un environnement d'apprentissage étendu ou restrictif, et il doit être considéré en regard de facteurs plus généraux (ex. l'engagement de l'organisation envers la formation, le fait pour les superviseurs d'avoir déjà bénéficié eux-mêmes d'expériences de mentorat).

LES AVANTAGES DU MENTORAT

Les avantages du mentorat sont bien documentés. Grâce au mentorat, les personnes mentorées peuvent acquérir des connaissances et des compétences pratiques que leur mentor a obtenues grâce à son expérience professionnelle; elles peuvent aussi se constituer des réseaux professionnels au sein de leur communauté de pratique. Un « coffre à outils » de l'Université de Californie à Davis⁷ énumère les avantages pour les individus mentorés, dont :

7 Liz Corkery, « The Benefits of Mentoring », *Human Resources*, 11 janvier 2018, <https://hr.ucdavis.edu/departments/learning-dev/toolkits/mentoring/benefits>.

- Conseils et soutien.
- Occasions de perfectionnement professionnel.
- Plus grande confiance.
- Développement du réseau professionnel et enrichissement des connaissances institutionnelles à l'égard d'une entreprise ou d'une organisation.
- Accès à un confident pour discuter d'idées et de défis.

Le perfectionnement des compétences est également associé au mentorat, car les personnes mentorées acquièrent une expérience pratique et obtiennent une rétroaction qui les aide à renforcer leurs aptitudes et compétences techniques et non techniques, y compris leurs habiletés communicationnelles, interpersonnelles et organisationnelles.⁸ Les personnes mentorées acquièrent aussi un savoir professionnel, et elles gagnent en autonomie et en indépendance en plus d'apprendre à accepter la critique.⁹

Il a été démontré que les avantages à plus long terme comprennent une employabilité accrue, de meilleurs revenus futurs et une plus grande satisfaction professionnelle globale.¹⁰

Le mentorat comporte des avantages pour les superviseurs qui agissent comme mentors. Les mentors utilisent et acquièrent de nouvelles compétences en exerçant leur leadership; ils développent aussi leurs propres réseaux et peuvent trouver leur travail plus épanouissant ou plus satisfaisant en contribuant à la croissance professionnelle de collègues.¹¹

8 « Benefits of Mentoring », *Université Aston*, consulté le 18 novembre 2020, <https://www2.aston.ac.uk/current-students/get-involved/mentoring-at-aston-university/peer-mentoring/benefits-of-mentoring/index.aspx>.

9 McKimm, Jollie, et Hatter, « Mentoring: Theory and Practice ».

10 Tammy Allen et al., « Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. », *The Journal of Applied Psychology* 89 (1er mars 2004): 127–36.

11 Corkery, « The Benefits of Mentoring ».



Les organisations qui encouragent les superviseurs à être d'excellents mentors et qui leur en donnent les moyens y trouvent également plusieurs avantages :¹²

- Le mentorat favorise l'émergence et le développement des leaders en offrant aux employés des occasions de devenir mentors.
- Le mentorat démontre l'engagement de l'organisation envers l'apprentissage continu et le perfectionnement du personnel.
- Le mentorat favorise le transfert et la préservation du savoir institutionnel.
- Le mentorat encourage un environnement inclusif, diversifié et collaboratif.

Plus généralement, les avantages du mentorat peuvent s'étendre à l'ensemble de la collectivité. Dans les industries ou les secteurs où certains groupes démographiques font face à des obstacles ou sont sous-représentés, le fait de mettre en contact les étudiants avec des individus qui ont un profil similaire peut mener à des lieux de travail plus inclusifs et plus accueillants.

COMMENT CRÉER DES INCITATIFS AU MENTORAT

Le mentorat demande du temps et de l'énergie. Faute de ressources suffisantes, d'une rétroaction sur leur rendement et de récompenses pour leurs efforts, les mentors pourraient ne pas se sentir motivés à s'investir dans une relation de mentorat. Il peut en résulter un « mentorat marginal »¹³ de mauvaise qualité, où le mentor n'investit qu'un minimum d'énergie dans la relation mentorale.

Un mentorat de mauvaise qualité peut miner la finalité même du mentorat formel dans une organisation, et peut être pire que l'absence de mentorat tout court.¹⁴

12 Corkery, « The Benefits of Mentoring ».

13 Ragins, Cotton, et Miller, « Marginal Mentoring ».

14 Terri A. Scandura, « Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes », *Journal of Management* 24, no. 3 (1er juin 1998): 449–67.

**Ce qui est clair, c'est
que le mentorat
ne prend pas et ne
devrait pas prendre
la même forme dans
toutes les régions
et tous les groupes
démographiques.**

Il est conseillé aux dirigeants d'organisations qui envisagent d'incorporer un mentorat formel à leurs programmes de réfléchir à la façon dont ils évalueront et récompenseront le rendement des mentors; ils devront aussi reconnaître l'impact que le mentorat aura sur l'emploi du temps du mentor ou de la mentore.

Parmi les personnes que nous avons consultées et qui avaient l'expérience du mentorat, certaines se sont dites frustrées de ne pas avoir été compensées pour les économies que leurs efforts avaient engendrées pour l'organisation (en aidant à former du nouveau personnel, en renforçant les capacités organisationnelles, etc.). Aux dires d'un répondant : « J'ai communiqué très franchement avec tous mes coéquipiers, et comme beaucoup m'ont dit, nous accompagnons un nombre X d'étudiants, nous faisons du travail non rémunéré, l'entreprise économise de l'argent, mais tout ça vient alourdir notre charge de travail. Ne serait-il pas juste qu'une partie de ces économies profite aux individus qui font le mentorat ? »¹⁵

Ces propos illustrent la nécessité pour les dirigeants de réfléchir à la façon dont ils reconnaîtront et récompenseront les efforts de leurs mentors.

LE MENTORAT DANS L'AIT

Dans le contexte des expériences d'AIT, les approches de mentorat peuvent varier selon le type d'AIT. Les formules avec placement (formation d'apprenti, apprentissage coopératif, stage) sont généralement à plus long terme, ce qui laisse aux superviseurs plus de temps pour instaurer la confiance, donner une rétroaction et du soutien, et devenir des mentors efficaces.

Dans les formations d'apprenti, on observe une tendance croissante à intégrer un mentorat formel aux exigences de formation en cours d'emploi. SkillPlan, un organisme sans but lucratif de la Colombie-Britannique qui offre des services de consultance et de formation professionnelle dans les secteurs du bâtiment et des mines, reconnaît le mentorat comme un élément essentiel du perfectionnement de la main-d'œuvre dans les métiers spécialisés; c'est pourquoi il organise des ateliers pour les mentors aussi bien que pour les mentorés.¹⁶

15 Groupe 5B d'étudiants et de superviseurs - 01BKW

16 « Mentorship Program », Skill Plan, *About Us*, consulté le 28 octobre 2020., <https://www.skillplan.ca/construction/mentorship-program/>.

Dans les formules d'AIT avec placement, les étudiants ont plus de temps pour entreprendre des tâches difficiles et tirer des leçons de leurs expériences; les mentors, eux, offrent une rétroaction et un soutien qui aident les étudiants à apprendre de leurs erreurs.¹⁷ Au fil des semaines, des mois, voire des années (dans le cas des formations d'apprenti), les deux parties ont le temps de tisser des liens de confiance et de nouer une relation.

Les formes d'AIT sans placement (activités d'entrepreneuriat, projets en ligne, concours, etc.) sont à plus court terme et nécessitent une approche plus stratégique pour établir des objectifs respectant les échéanciers. Parfois appelées « micro-mentorat », les relations de mentorat à court terme et limitées dans le temps peuvent durer de quelques heures à quelques semaines.

Le micro-mentorat est similaire au coaching; la différence, c'est que le coaching met l'accent sur l'établissement d'objectifs et sur les évaluations, alors que le micro-mentorat privilégie un apprentissage étendu dans lequel le mentor joue un rôle consultatif, laissant l'individu mentoré prendre des décisions pour lui-même.

Dans les expériences d'AIT à court terme sans placement, la délimitation entre mentorat et coaching s'estompe souvent. Un superviseur peut offrir des conseils, un soutien et un counselling à l'instar d'un mentor, tout en coachant le mentoré (ou un groupe de mentorés) dans l'établissement d'objectifs ou de cibles et en surveillant leur rendement. Dans le programme Velocity de l'Université de Waterloo, par exemple, ce double rôle est inscrit dans la description de travail des conseillers en affaires, qui agissent comme consultants, mentors et coachs en vue de guider les étudiants vers le succès. Ils leur demandent des comptes et les mettent en rapport avec des investisseurs.¹⁸



¹⁷ Theresa Smith-Ruig, « Exploring the Links Between Mentorship and Work Integrated Learning », *Higher Education Research & Development* 33, no. 4 (2014): 769–82.

¹⁸ « Program Experience », Velocity, consulté le 28 octobre 2020, <https://velocityincubator.com/program-structure-experience/>

ÉTUDE DE CAS : MENTORAT POUR LES ÉTUDIANTES EN INGÉNIERIE CHEZ BOMBARDIER

Le programme « Femmes en ingénierie – expérience de lancement de carrière » (FEI-ELC) de l'Université Concordia offre aux étudiantes de l'École de génie et d'informatique Gina-Cody la possibilité de faire des stages de quatre mois auprès de chefs de file de l'industrie. Il donne aux étudiantes une expérience de travail à la fois concrète et pertinente pour leur domaine d'études, tout en leur offrant des occasions de mentorat et de perfectionnement professionnel.¹⁹

Bombardier, qui a offert plus de 1 200 stages rémunérés durant l'année universitaire 2019-2020,²⁰ reconnaît le programme FEI-ELC comme un moyen de rehausser la diversité dans le secteur de l'aérospatiale et des transports. Dans un communiqué, Éric Martel, président et chef de la direction de Bombardier, souligne que « les femmes sont largement sous-représentées dans les postes d'ingénieurs de l'industrie aéronautique [...] Le programme [Femmes en ingénierie] est conçu pour aider à régler ce problème en fournissant des occasions de mentorat pour des étudiantes en ingénierie afin qu'elles développent leurs compétences et accélèrent leurs carrières ».²¹

Les étudiantes participantes sont jumelées à une mentore chez Bombardier; elles ont accès à des ressources de formation personnalisées et ont la possibilité d'apprendre auprès de femmes ayant l'expérience d'une carrière en ingénierie.

19 « Women in Engineering – Career Launch Experience (WIE-CLE) », consulté le 4 décembre 2020, <https://www.concordia.ca/content/concordia/en/academics/co-op/programs/women-in-engineering-career-launch-experience.html>.

20 « Bombardier Targets 1,000 Paid Internships for the 2020-21 Academic Year - Bombardier », consulté le 4 décembre 2020, <https://www.bombardier.com/en/media/newsList/details.binc-20201015-bombardier-targets-1-000-paid-internships-for-the-bombardiercom.html?>

21 Ibid.

Dans les formes d'AIT sans placement, un mentor peut fournir soutien et savoir à plus d'une personne à la fois. À titre d'exemple, un « marathon de programmation » pourrait jumeler une ou plusieurs équipes d'étudiants à des entrepreneurs expérimentés qui les conseilleraient et les encourageraient. Dans ce rôle, l'entrepreneur servirait de mentor au groupe sur une courte période de temps. Dans le même esprit, les étudiants qui participent à des programmes d'incubateur d'entreprises sont souvent jumelés à un ou plusieurs « entrepreneurs en résidence » ou conseillers en affaires qui possèdent une expérience pertinente et des relations dans la communauté.

Certaines formes d'AIT avec placement peuvent également comprendre une participation à des expériences d'AIT à plus court terme. Un étudiant-stagiaire dans une entreprise de technologie pourrait être encouragé à participer à un marathon de programmation de deux jours, par exemple. Au fil de son expérience d'AIT, cet individu peut être mentoré par plusieurs personnes, à différents moments et pour des durées différentes.

Indépendamment de la taille et de la portée de l'expérience d'AIT, les étudiants en sont généralement aux premières étapes de leur carrière, ayant une expérience professionnelle limitée et peu de réseaux. Le rôle du mentor ou de la mentore, dans les limites de la formule d'AIT, pourrait principalement être d'aider l'étudiant ou l'étudiante à s'adapter à la culture du lieu de travail et à comprendre l'étiquette professionnelle; ça pourrait aussi être de lui assurer une expérience enrichissante et agréable. Plusieurs des superviseurs sondés pour cette recherche ont souligné que les mentors présentent l'étudiant à une « communauté de pratique ».

MENTORAT POUR LES GROUPES VULNÉRABLES

Il reste encore du travail à faire avant que nous puissions formuler des recommandations sur les meilleures pratiques de mentorat à appliquer dans des populations distinctes et diverses. Ce qui est clair, c'est que le mentorat ne prend pas et ne devrait pas prendre la même forme dans toutes les régions et tous les groupes démographiques. Les personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) représentent chacune des populations distinctes, tout comme les femmes ou les personnes handicapées, qui font face à des défis et obstacles uniques dans l'accès aux possibilités d'éducation et d'emploi.

Nous savons que dans les secteurs à sous-représentation féminine, le mentorat peut aider à renforcer le sentiment d'appartenance et la confiance des mentorées, tout en améliorant les taux de rétention.²² La recherche sur le mentorat offert aux étudiantes de première année dans les disciplines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) indique que l'atteinte de ces résultats est facilitée lorsque les étudiantes en question sont encadrées par des mentores (et non des mentors).²³

Dans le même esprit, il est tout aussi idéal que les étudiants autochtones soient mis en relation avec des mentors et des modèles autochtones. Un programme de mentorat récemment mis en place par une grande banque canadienne permettait aux employés autochtones d'obtenir le soutien et les conseils d'un ou une mentore également autochtone; ce programme s'est avéré bénéfique pour les participants.²⁴ Un des problèmes à relever ici est que de nombreuses organisations manquent de personnel autochtone aux échelons supérieurs, et que les personnes non autochtones ne feront pas nécessairement de bons mentors en raison d'une divergence dans les systèmes de valeurs et les modes de savoir.²⁵

Au Canada, les personnes handicapées représentent un autre groupe fortement sous-représenté sur le marché du travail.²⁶ Les étudiants handicapés doivent souvent relever des défis uniques en leur genre pour profiter des formes classiques d'AIT.²⁷

Il est important de reconnaître que le mot « handicap » est un terme passe-partout qui peut englober les déficiences physiques, sensorielles ou cognitives, voire une combinaison de telles déficiences. Les besoins

22 Tara C. Dennehy et Nilanjana Dasgupta, « Female Peer Mentors Early in College Increase Women's Positive Academic Experiences and Retention in Engineering », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 114, no. 23 (6 juin 2017): 5964–69.

23 Ibid.

24 Deborah McPhee et al., « Smudging, Connecting, and Dual Identities: Case Study of an Aboriginal ERG », *Personnel Review* 46, no. 6 (1er janvier 2017): 1104–19.

25 Danika Overmars, « Wellbeing in the Workplace among Indigenous People : An Enhanced Critical Incident Study », Université de la Colombie-Britannique, 2019.

26 Stuart Morris et al., « Un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu des Canadiens ayant une incapacité âgés de 15 ans et plus, 2017 », Rapports sur l'enquête canadienne sur l'incapacité, Statistique Canada, 28 novembre 2018, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2018002-fra.htm>

27 Theresa A. Severance et Pamela J. Starr, « Beyond the Classroom: Internships and Students with Special Needs », *Teaching Sociology* 39, no. 2 (1er avril 2011): 200–207.

des étudiants handicapés peuvent varier énormément, tout comme l'éventail des mesures d'adaptation dont ils peuvent avoir besoin. Ainsi, un superviseur du domaine des métiers spécialisés nous a expliqué que lorsqu'un ou une étudiante physiquement handicapée rencontre des obstacles pour accéder à certains lieux de travail, on s'efforce de trouver des solutions technologiques (ex. visites virtuelles) quand les obstacles physiques ne peuvent être résolus facilement ou en toute sécurité.²⁸

Comme nous l'ont souvent répété les superviseurs, l'empathie est essentielle au mentorat de groupes vulnérables. La compétence culturelle est également importante lorsque le superviseur travaille avec des étudiants d'origine non occidentale (c'est-à-dire des étudiants internationaux), puisqu'ils peuvent faire face à des barrières linguistiques et culturelles.

Tout comme il est rarement possible de concevoir et d'offrir des occasions d'AIT qui répondent aux besoins de tous les apprenants, les approches de mentorat devront varier en fonction des besoins de l'individu mentoré. Dans un récent rapport sur l'accessibilité dans l'enseignement supérieur au Canada, les auteurs suggèrent que faire preuve d'ouverture et de transparence au sujet des responsabilités et des attentes peut favoriser la réussite des étudiants.²⁹

Une volonté d'écouter, d'apprendre et d'être flexible aidera les mentors à nouer des liens avec les étudiants et à offrir des environnements d'AIT inclusifs. Plusieurs des personnes consultées pour ce guide ont également reconnu la nécessité, pour les employeurs, de prioriser la formation à la diversité et à l'inclusion au sein de leur personnel; il est nécessaire, aussi, d'élaborer des stratégies garantissant la sécurité et l'inclusivité des lieux de travail.

LES COMPÉTENCES ET QUALITÉS

28 Theresa Winchester-Seeto, Anna Rowe, et Jacqueline MacKaway, « Sharing the Load: Understanding the Roles of Academics and Host Supervisors in Work-Integrated Learning Environments, » *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education* 17, no. 2 (2016): 101-18.

29 « Élargir l'accessibilité de l'enseignement supérieur à distance : Leçons tirées de la pandémie et recommandations », Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, consulté le 6 décembre 2020. <https://heqco.ca/fr/pub/elargir-laccessibilite-de-lenseignement-superieur-a-distance-lecons-tirees-de-la-pandemie-et-recommandations/>

D'UN BON MENTOR

D'après la recherche sur les compétences en mentorat, pour entretenir une relation fructueuse, le mentor et son mentoré doivent posséder certaines compétences, et celles-ci concordent bien avec les réponses des intervenants, à qui nous avons demandé de nommer les compétences primordiales que doit avoir un superviseur pour être un bon mentor. Selon eux, les mentors ont besoin d'une combinaison de compétences techniques et, surtout, de qualités humaines.

Aussi appelées « aptitudes sociales et affectives », les qualités humaines englobent toutes sortes de compétences, d'aptitudes, de traits et de comportements, dont le leadership, le savoir-faire culturel, la résolution de problèmes, la résilience, l'empathie, la collaboration et la communication.³⁰

Par exemple, certains intervenants ont insisté sur la nécessité que les superviseurs pratiquent l'écoute active lorsqu'ils discutent avec les stagiaires. Cette technique consiste à écouter attentivement la personne qui parle, puis à reformuler et à répéter ce qu'elle vient de dire. Cette aptitude est liée à la capacité du mentor à communiquer efficacement et à s'assurer que le mentoré comprend bien ce qu'on attend de lui.

L'empathie est une autre qualité humaine que possèdent les bons mentors. Le fait de comprendre les sentiments d'un stagiaire ou d'un nouveau collègue et de se mettre à sa place permet au superviseur d'anticiper les difficultés et de trouver des solutions avec cette personne. Éprouver de l'empathie pour les autres permet aussi au mentor de déceler les forces et les faiblesses de son mentoré; il peut ainsi lui offrir des occasions de s'améliorer.

Certains mentors estiment avoir la responsabilité d'aider les mentorés à développer leurs

30 Maria Giammarco, Stephen Higham, et Matthew McKean. *The Future Is Social and Emotional: Evolving Skills Needs in the 21st Century*. The Conference Board of Canada, 2020.



qualités humaines : « Selon moi, l'un des points forts de notre organisation est de les mettre dans des situations où ils seront forcés d'acquérir certaines aptitudes sociales et affectives qu'ils n'arriveraient peut-être pas à acquérir en classe. Nous organisons beaucoup d'activités de réseautage, et je trouve qu'il est très enrichissant d'y amener des stagiaires; on peut les aider à mieux comprendre ce qu'on attend d'eux et leur donner des conseils pour aborder les gens ». ³¹

Il ne faut pas négliger l'importance des compétences techniques. L'importance relative de ces compétences spécialisées par rapport aux compétences générales varie selon le milieu de travail et le type d'AIT. Un autre aspect important du rôle de mentor est de veiller à ce que les stagiaires aient tout le temps et le soutien dont ils ont besoin pour acquérir des compétences pratiques en cours d'emploi; le mentor est là pour les aider en cas de difficultés.

Pour offrir au mentoré des occasions intéressantes de perfectionner ses compétences, et pour coordonner des activités comme l'établissement d'objectifs, le suivi des progrès et l'organisation de rencontres de suivi, les superviseurs-mentors doivent avoir un grand sens de l'organisation. Le mentorat demande temps et énergie; sans ce sens de l'organisation et un grand dévouement, un mentor peut facilement peiner à concilier ses responsabilités habituelles avec les besoins du mentoré.

D'après nos discussions avec les superviseurs, le rôle de mentor n'est clairement pas donné à tout le monde. Selon certains, les bons mentors sont des personnes qui sont conscientes de la valeur du mentorat et qui y croient. Comme un responsable de stagiaires l'a expliqué : « Il est important que le mentor convienne bien au rôle. Il doit vraiment avoir la fibre altruiste et réellement croire en l'importance d'agir dans l'intérêt commun ».

MENTORAT VIRTUEL

L'écllosion de la COVID-19 a contraint beaucoup d'organisations à réduire leurs activités d'AIT ou à prendre un virage virtuel.

Les répercussions de la pandémie sur les activités d'AIT ont été mineures pour certains, surtout dans le cas des métiers spécialisés, où l'apprentissage pratique est demeuré nécessaire et possible en mettant en place les mesures sanitaires qui s'imposent (comme l'éloignement physique et le port du masque). Par exemple, nous avons parlé à un électricien qui avait du mal à s'imaginer comment il pourrait efficacement donner des directives à un apprenti et le superviser à distance. Dans ce domaine, la supervision sur place a été maintenue sans négliger les mesures d'éloignement et de port du masque recommandées par la santé publique.

Comme la sécurité est, à juste titre, une priorité pour les organisations et les établissements d'enseignement, l'AIT en personne n'est pas toujours possible (et le mentorat non plus). Dans les organisations où les activités en personne ont été rendues impossibles par la pandémie, nous avons demandé aux superviseurs comment ils se sont adaptés au virage virtuel et quelles difficultés ils ont rencontrées.

Selon eux, il est plus difficile d'établir une relation de mentorat à distance qu'en personne. Certains ont d'ailleurs mentionné qu'il y avait moins de conversations informelles et spontanées qu'il y en a généralement dans les bureaux.

Pour pallier cette situation, les superviseurs interrogés ont insisté sur l'importance de tenir régulièrement des rencontres de suivi (en ligne) avec les stagiaires. Même si une portion de ces rencontres peut être structurée (évaluation du progrès, attribution de tâches, etc.), une conversation non structurée peut également aider à instaurer la confiance et à resserrer les liens. Par exemple, le mentor peut demander au stagiaire ou au mentoré comment il se sent.

Comme l’a expliqué un partenaire du milieu universitaire : « Nous avons une démarche à suivre pour aider les stagiaires qui contractent la COVID-19. Ensuite, en tant que coordonnateurs, nous adoptons aussi une approche un peu plus proactive auprès des stagiaires. Comme leur état d’esprit a inévitablement une incidence sur leur travail, nous vérifions qu’ils ne se sentent pas tristes ou isolés, puisque ça peut arriver à certains d’entre eux (et d’entre nous tous) ». ³²

En règle générale, les participants ont eu l’impression que les jeunes dotés d’une bonne connexion Internet s’adaptent bien à l’AIT à distance. Un superviseur a affirmé qu’ils sont généralement à l’aise avec les environnements numériques et que le virage à distance pouvait en réalité être plus difficile pour les mentors que pour les mentorés :

« Au départ, notre inquiétude concernant le passage à l’AIT à distance était que des étudiants d’été travaillent à la maison et que nous ne les voyions jamais. Mais les jeunes sont plus à l’aise avec la vidéoconférence et les travailleurs plus âgés le sont aussi de nos jours. Nous suivons donc le mouvement ». ³³

Les superviseurs ont eu plus de mal à juger s’ils confiaient aux stagiaires des tâches motivantes et s’ils leur offraient des occasions d’apprentissage intéressantes. À distance, il peut être plus difficile d’évaluer le temps que prend une personne pour accomplir une tâche donnée, et il peut aussi être difficile d’évaluer la qualité du travail et de confier des tâches pertinentes. Cette situation réitère l’importance de tenir des rencontres de suivi et de tisser des liens, en plus d’établir des objectifs et des attentes et de suivre le progrès.

Malgré ses difficultés, l’AIT à distance peut présenter certains avantages, notamment sur le plan géographique. En effet, puisque les mentors peuvent être jumelés à des mentorés qui se trouvent ou non dans la même région et qui travaillent ou non au même bureau ou chantier, les entreprises et organisations peuvent puiser dans un bassin de candidats beaucoup plus grand.

32 Consultation avec le groupe de fabrication #2

33 Groupe 2B d’étudiants et de superviseurs - 01BKS

Cinq conseils pratiques pour des relations de mentorat constructives

1. FAIRE SOUVENT DES SUIVIS ET ÉVALUER LE PROGRÈS

La confiance et le respect mutuel sont essentiels à toute bonne relation de mentorat. Instaurer la confiance demande du temps, une bonne communication et de l'empathie des deux parties. Chaque relation de mentorat est différente. « Certaines personnes ont besoin de beaucoup plus de temps pour bavarder et travailler ensemble, alors que d'autres préfèrent ne pas se parler tant qu'une tâche n'est pas terminée. Une partie du rôle du mentor consiste donc à trouver son style et à s'adapter au style avec lequel le mentoré est à l'aise ».³⁴

Les rencontres de suivi peuvent servir à établir les objectifs, clarifier les attentes, relever les difficultés et trouver des pistes de solution. Ces rencontres sont aussi l'occasion pour le mentor et le mentoré d'apprendre à se faire confiance et à mieux se comprendre. Un mentor nous a dit que les suivis quotidiens étaient, pour lui, une bonne manière de garder contact avec le stagiaire et d'évaluer ses progrès : « Personnellement, j'aime parler à mon mentoré littéralement tous les matins pour lui demander ce qu'il a sur sa liste et ce qu'il veut accomplir dans la journée. Ensuite, le lendemain, je lui demande ce qu'il a été en mesure d'accomplir, les difficultés qu'il a rencontrées et l'aide dont il estime avoir besoin ».³⁵

D'autres ont affirmé que, même s'ils organisaient moins souvent des rencontres de suivi, les stagiaires savaient clairement qu'ils pouvaient les joindre au besoin sans hésiter. Dans les lieux où les rencontres en personne sont possibles, bon nombre de superviseurs ont expliqué que les suivis sont souvent informels, se tenant entre deux réunions ou pendant des pauses, par exemple. Pour l'AIT à distance (y compris pendant la pandémie de 2020), certains ont choisi de réserver du temps à l'horaire pour des conversations informelles et non structurées, simplement pour prendre des nouvelles et entretenir le côté personnel de la relation.

34 Groupe 2B d'étudiants et de superviseurs - 01BKS

35 Groupe 1 HRVP Directeurs - 01BKL

La fréquence et la formalité des suivis varient d'une relation à l'autre. Les intervenants nous ont mis en garde : « Il faut faire des suivis, mais éviter de tomber dans la micro-gestion du stagiaire. C'est pourquoi il est si important que le stagiaire soit à l'aise de s'adresser à son superviseur et de lui poser des questions ».³⁶

Des rencontres de compte rendu peuvent également avoir lieu après la participation du stagiaire à une nouvelle activité, ou après qu'il ait vécu une difficulté ou atteint un objectif. Les comptes rendus peuvent permettre de discuter des leçons apprises ainsi que des observations et des questions du stagiaire au sujet de l'expérience. Elles renforcent la confiance entre les deux parties et aident le mentor à évaluer les progrès du stagiaire.

Que le mentor soit aussi le superviseur (chargé d'encadrer le travail) ou simplement un mentor (chargé d'offrir du soutien psychologique, de présenter une communauté de pratique, etc.), les suivis, les comptes rendus et les discussions informelles fréquents peuvent l'aider à comprendre ce que ressent le mentoré face à son expérience, et il peut ainsi l'aiguiller plus facilement vers de l'aide et des ressources qui pourraient lui être utiles.

La relation entre l'établissement postsecondaire et l'organisation est aussi importante. Les deux camps ont intérêt à s'assurer que les stagiaires profitent d'un AIT de qualité et d'expériences de mentorat positives. Cependant, les responsables universitaires et les organisations hôtes n'ont pas toujours les mêmes attentes quant à leurs rôles respectifs. Cette situation peut semer une certaine confusion quant aux responsabilités et nuire à l'expérience d'apprentissage du stagiaire.³⁷

Les responsables universitaires et les superviseurs des organisations hôtes doivent établir les aspects complémentaires de leurs rôles et délimiter clairement les attentes et responsabilités d'entrée de jeu. Ils pourraient organiser des rencontres de suivi pour discuter du progrès du stagiaire et régler tout problème.

36 Groupe de discussion 4B_Notes avec superviseurs et directeurs, 23 juillet 20 h

37 Winchester-Seeto, Rowe, and MacKaway, « Sharing the Load ».

2. INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN

La formation est une composante importante des programmes de mentorat formels, puisque les mentors font appel à des compétences variées. Les organisations qui souhaitent favoriser le mentorat doivent reconnaître qu'un bon superviseur ne possède pas nécessairement d'emblée les compétences requises pour devenir mentor. Des formations peuvent aider les superviseurs à acquérir de nouvelles compétences et à mieux comprendre les fondements d'un mentorat de qualité. Comme l'a mentionné un responsable de stagiaires : « Généralement, les gens ont une idée de ce qu'est le mentorat, mais ils n'ont pas d'expérience concrète ou structurée en la matière ».

Cela dit, la formation est un obstacle pour bien des entreprises et des organisations en raison du temps et des ressources qu'elle demande. Beaucoup de responsables d'AIT ont affirmé qu'ils manquaient déjà de temps pour se former ou se perfectionner avant l'écllosion de COVID-19, qui n'a fait qu'empirer la situation.

Certains ont en partie réglé le problème en optant pour de courtes formations modulables, qu'ils ont intégrées à l'horaire normal de travail. « Selon moi, les formations n'ont pas besoin d'être très longues. Les formations qui nécessitent de s'asseoir pendant trois heures peuvent sembler accablantes, mais certaines peuvent être divisées et intégrées à la journée pour faciliter les choses ».³⁸

En plus du manque de temps, l'accès à des formations ou à des cours en ligne coûte cher et peut s'avérer un frein, surtout pour les PME. Les intervenants interrogés ont mentionné qu'il existe des subventions et des crédits d'impôt pouvant aider à absorber une partie du coût des occasions de perfectionnement professionnel offertes aux employés. Beaucoup ont

38 Groupe 2B d'étudiants et de superviseurs - 01BKS



affirmé que des outils et des ressources permettant d'offrir une formation abordable et pertinente aux superviseurs leur seraient utiles pour former des mentors.

Les participants ont par ailleurs mentionné que les mentorés tirent eux aussi profit de l'accès à des ressources de formation. Même si la formation en cours d'emploi est au cœur de la plupart des expériences d'AIT, de nombreuses organisations s'attendent aussi à ce que les participants à l'AIT (ex. stagiaires, participants aux programmes d'enseignement coopératif) suivent des séances de formation, des cours en ligne ou des modules d'apprentissage pour continuer d'évoluer.

Encourager les mentorés à assister à des réunions avec leur mentor, à faire de l'observation au poste de travail et à participer à des activités professionnelles (congrès, événements sectoriels, présentations) offre également de précieuses occasions d'apprentissage et de réseautage aux stagiaires.

3. GÉRER LES ATTENTES

La gestion des attentes va dans les deux sens : tant le mentor que le mentoré devraient savoir à quoi s'attendre de l'expérience et de l'autre.

Pour ce faire, il faut clarifier les objectifs souhaités (apprentissage, productivité, collaboration en équipe, communication, etc.) et préparer un plan pour les atteindre, en fixant notamment le processus de suivi des progrès et d'évaluation des résultats.

Le plus tôt sera le mieux pour s'entendre sur ces points.

Ce processus commence dès la sélection des candidats : « Pendant notre processus de sélection, nous demandons aux étudiants quels sont leurs objectifs, puis nous faisons nos choix en tenant compte du domaine d'études et de sa pertinence à l'égard des projets prévus pour l'expérience d'AIT. Nous prenons soin d'établir dès le départ les objectifs et le temps alloué à leur atteinte afin de pouvoir évaluer le progrès ».³⁹

Bien sûr, le mentorat ne se limite pas au suivi du progrès des stagiaires. Les premières conversations peuvent permettre de clarifier la fréquence souhaitée pour les suivis et ce que les deux parties s'attendent à tirer de la relation et de l'expérience. Voici quelques exemples de questions qui pourraient aussi être abordées :

- Qui le stagiaire espère-t-il rencontrer ?
- Qu'espère-t-il accomplir ?
- Que prévoit-il faire après l'expérience d'AIT ?

Les réponses peuvent aider les deux parties à préparer un plan pour que le stagiaire tire autant de positif que possible de l'expérience. Elles peuvent également révéler si le stagiaire a des idées et des attentes ambitieuses, mais irréalistes envers l'AIT.

Un superviseur du secteur public a souligné l'importance que les attentes des stagiaires soient réalistes : « Le travail au sein de la fonction publique est assez terne. Je pense que certains nouveaux venus sont très idéalistes quant à ce qu'ils pourront accomplir, et à quelle vitesse. D'après mon expérience, ils connaîtront plutôt une progression lente et vraisemblablement indirecte. Parfois, les personnes qui démontrent le plus d'intérêt pour la fonction publique peuvent devenir... pas désabusées, mais disons qu'elles peuvent réaliser que le travail est en réalité monotone ».

Les premières conversations entre le mentor et le mentoré peuvent permettre au stagiaire de se faire une idée des activités quotidiennes et l'aider à savoir à quoi s'attendre.

Ces conversations aideront également le mentor à évaluer les niveaux de connaissances et d'aptitudes des stagiaires afin d'adapter son approche. « Parfois, lorsqu'une personne possède moins de connaissances, nous avons l'occasion de lui en montrer plus ou de partager plus d'information avec elle, mais elle peut aussi avoir plus de difficulté à tout retenir », a affirmé un responsable de stagiaires. « Il peut être complexe d'arriver à déterminer le niveau actuel d'un apprenant, son expérience et sa capacité à absorber l'information ».⁴⁰

40 Groupe 5B d'étudiants et de superviseurs - 01BKW



Le mentor devrait également comprendre ce que le stagiaire attend de lui. À quelle fréquence veut-il faire des suivis ? À quels types d'activités veut-il participer ? Ces questions peuvent aider le mentor à bien comprendre quelles sont ses responsabilités. Elles montrent aussi au stagiaire que ses préoccupations et ses critiques constructives sur son expérience sont les bienvenues. Comme l'a expliqué un responsable de stagiaires : « Je crois que la ligne est mince entre l'inaction, la micro-gestion et le suivi. À mon avis, il est très utile de clarifier la situation dès le début, en disant qu'on va faire des suivis, mais en invitant l'étudiant ou l'étudiante à venir nous parler au besoin ».

4. RECUEILLIR DES COMMENTAIRES

Les sondages de départ permettent de recueillir de précieux renseignements sur l'expérience globale des stagiaires. Il s'agit sans aucun doute d'une bonne pratique à adopter. Ils aident les établissements postsecondaires et les organisations hôtes à améliorer continuellement leurs programmes d'AIT pour les prochains stagiaires. Le sondage de départ peut être géré par l'établissement postsecondaire ou l'organisation hôte, mais cette responsabilité doit être clarifiée dès le début de la relation.

Les mentors avec qui nous avons parlé trouvent toutefois que le fait d'attendre à la fin de l'expérience pour recueillir les commentaires, autant sur le mentorat que sur l'expérience d'AIT, ne permet pas d'adapter le programme ou de l'améliorer en cours de route.

En prenant souvent le pouls du stagiaire, les mentors peuvent ajuster leur approche et s'adapter aux difficultés. Le stagiaire apprécie-t-il l'expérience ? Quelles sont les activités auxquelles ils aimeraient participer davantage ? Préférerait-il que les suivis soient plus fréquents ou moins fréquents ? Qu'est-ce que le mentor pourrait faire différemment ?

De telles questions rappellent au stagiaire que le mentor apprend lui aussi de l'expérience; elles contribuent à instaurer un climat dans lequel les deux parties sont à l'aise de communiquer ouvertement avec l'autre.

5. APPRENDRE DES AUTRES

Le mentorat est une pratique en constante évolution. Les approches et activités varient d'une région et d'un secteur à l'autre au Canada. Pour déterminer les meilleures pratiques à adopter, nous invitons les mentors à faire appel à leurs réseaux, à communiquer avec leurs associations professionnelles ou sectorielles, et à s'intéresser aux programmes et aux initiatives d'autres organisations et entreprises.

Ils pourraient aussi consulter les établissements postsecondaires pour établir avec eux de meilleures pratiques, améliorer les programmes actuels ou mettre au point de nouveaux programmes.

Conclusion

Aucun modèle de mentorat ne peut être appliqué uniformément aux différents types d'AIT. On peut toutefois mettre en œuvre des pratiques exemplaires et des principes généraux pour s'assurer que le mentorat enrichit l'expérience de toutes les parties et bonifie les avantages connexes. Le présent guide résume une partie des pratiques et des principes qui sont les plus importants d'après les superviseurs d'expérience et les mentors chevronnés.

Pour en savoir plus, consultez le Centre AIT de la TRAES à bher.ca/fr/centre-ait.

Méthodologie

Nous avons animé en ligne, en direct, des séances de 90 minutes auprès de huit groupes-témoins composés de superviseurs en milieu de travail; quatre des groupes comprenaient des représentants de PME (moins de 200 employés), tandis que les quatre autres comprenaient des représentants d'entités de plus grande taille (200 employés et plus). Les séances virtuelles intégraient des fonctions de sondage et de discussion en direct avec un petit groupe de représentants d'employeurs. Les discussions ont porté sur les expériences de mentorat et d'évaluation vécues par les superviseurs, ainsi que sur divers sujets plus généraux liés aux obstacles et aux catalyseurs de la participation des employeurs à l'AIT. Nous avons également consulté, pendant 10 jours, quatre communautés en ligne asynchrones formées de superviseurs en milieu de travail.

Ce travail s'inscrivait dans un plus vaste projet de consultation pour lequel nous avons mené 44 consultations de groupe et 23 consultations individuelles sur l'AIT. Dans le cadre des consultations individuelles, nous avons réalisé des entrevues auprès de leaders sectoriels au sujet du mentorat et de la formation en cours d'emploi. Au total, 620 participants individuels ont contribué à ce projet de consultation.

Parallèlement aux consultations, nous avons procédé à une revue de la littérature, en nous penchant sur des articles évalués par des pairs et sur des ressources sectorielles en lien avec le mentorat dans le contexte de l'AIT.



Bibliographie

Allen, Tammy, Lillian Eby, Mark Poteet, Elizabeth Lentz, et Lizzette Lima. « Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis ». *The Journal of Applied Psychology* 89 (1er mars 2004): 127–36.

Bombardier. « Bombardier Targets 1,000 Paid Internships for the 2020-21 Academic Year ». Consulté le 4 décembre 2020. <https://www.bombardier.com/en/media/newsList/details.binc-20201015-bombardier-targets-1-000-paid-internships-for-the-.bombardiercom.html?>

Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur. « Élargir l'accessibilité de l'enseignement supérieur à distance : Leçons tirées de la pandémie et recommandations ». Consulté le 6 décembre 2020. <https://heqco.ca/fr/pub/elargir-laccessibilite-de-lenseignement-superieur-a-distance-le-cons-tirees-de-la-pandemie-et-recommandations/>

Corkery, Liz. « The Benefits of Mentoring ». *Human Resources*, 11 janvier 2018. <https://hr.ucdavis.edu/departments/learning-dev/toolkits/mentoring/benefits>.

Dennehy, Tara C., et Nilanjana Dasgupta. « Female Peer Mentors Early in College Increase Women's Positive Academic Experiences and Retention in Engineering ». *Proceedings of the National Academy of Sciences* 114, no. 23 (6 juin 2017): 5964–69.

Garvey, Robert, Paul Strokes, et David Megginson. « Coaching and Mentoring: Theory and Practice ». *NHRD Network Journal* 3, no. 2 (1er avril 2010): 79–81.

- Giammarco, Maria, Stephen Higham, et Matthew McKean. *The Future Is Social and Emotional: Evolving Skills Needs in the 21st Century*. The Conference Board of Canada, 2020.
- Martin, Andrew J., Malcolm Rees, Jenny Fleming, Karsten E. Zegwaard, et Karen Vaughan. « Work Integrated Learning Gone Full Circle: How Prior Work Placement Experiences Influenced Workplace Supervisors ». *International Journal of Work-Integrated Learning* 20, no. 3 (2019): 229–42.
- McKimm, Judy, Carol Jollie, et Mark Hatter. « Mentoring: Theory and Practice », *London NHSE* 2007., 24.
- McPhee, Deborah, Mark Julien, Diane Miller, et Barry Wright. « Smudging, Connecting, and Dual Identities: Case Study of an Aboriginal ERG ». *Personnel Review* 46, no. 6 (1er janvier 2017): 1104–19.
- Morris, Stuart, Gail Fawcett, Laurent Brisebois et Jeffrey Hughes. « Un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu des Canadiens ayant une incapacité âgés de 15 ans et plus, 2017 », *Rapports sur l'enquête canadienne sur l'incapacité*, Statistique Canada. 28 novembre 2018. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2018002-fra.htm>
- Overmars, Danika. « Wellbeing in the Workplace among Indigenous People : An Enhanced Critical Incident Study ». University of British Columbia, 2019.
- Ragins, Belle Rose, John L. Cotton, et Janice S. Miller. « Marginal Mentoring: The Effects Of Type Of Mentor, Quality Of Relationship, And Program Design On Work And Career Attitudes ». *Academy of Management Journal* 43, no. 6 (1er décembre 2000): 1177–94.
- Scandura, Terri A. « Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes ». *Journal of Management* 24, no. 3 (1er juin 1998): 449–67.

- Severance, Theresa A., et Pamela J. Starr. « Beyond the Classroom: Internships and Students with Special Needs ». *Teaching Sociology* 39, no. 2 (1er avril 2011): 200–207.
- SkillPlan. « Mentorship Program ». *About Us*, Consulté le 28 octobre 2020. <https://www.skillplan.ca/construction/mentorship-program/>.
- Smith-Ruig, Theresa. « Exploring the Links Between Mentorship and Work Integrated Learning ». *Higher Education Research & Development* 33, no. 4 (2014): 769–82.
- Université Aston. « Benefits of Mentoring ». Consulté le 18 novembre 2020. <https://www2.aston.ac.uk/current-students/get-involved/mentoring-at-aston-university/peer-mentoring/benefits-of-mentoring/index.aspx>.
- Université Concordia. « Women in Engineering – Career Launch Experience (WIE-CLE) ». Consulté le 4 décembre 2020. <https://www.concordia.ca/content/concordia/en/academics/co-op/programs/women-in-engineering-career-launch-experience.html>.
- Université Kent State. « Know the Difference Between Coaching and Mentoring ». Consulté le 13 novembre 2020. <https://www.kent.edu/yourtrainingpartner/know-difference-between-coaching-and-mentoring>.
- Winchester-Seeto, Theresa, Anna Rowe, and Jacqueline MacKaway. « Sharing the Load: Understanding the Roles of Academics and Host Supervisors in Work-Integrated Learning Environments ». *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education* 17, no. 2 (2016): 101–18.
- Youth Empowering Parents. « How It Works », 2020. <https://yepeducation.com/>.



LA TABLE RONDE
DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR