

Renée HOUDE

Ph D, professeure retraitée,  
Département des communications sociale et publique, UQAM.

(2008)

“Le mentorat aujourd’hui :  
des racines et des ailes.”

**LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES**  
CHICOUTIMI, QUÉBEC  
<http://classiques.uqac.ca/>



<http://classiques.uqac.ca/>

*Les Classiques des sciences sociales* est une bibliothèque numérique en libre accès, fondée au Cégep de Chicoutimi en 1993 et développée en partenariat avec l’Université du Québec à Chicoutimi (UQÀC) depuis 2000.

UQAC

<http://bibliotheque.uqac.ca/>

En 2018, Les Classiques des sciences sociales fêteront leur 25<sup>e</sup> anniversaire de fondation. Une belle initiative citoyenne.

## Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

**L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs.  
C'est notre mission.**

Jean-Marie Tremblay, sociologue  
Fondateur et Président-directeur général,  
**LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.**

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,  
professeur associé, Université du Québec à Chicoutimi

Courriel: [classiques.sc.soc@gmail.com](mailto:classiques.sc.soc@gmail.com)

Site web pédagogique : <http://jmt-sociologue.uqac.ca/>

à partir du texte de :

Renée HOUDE

### **“Le mentorat aujourd’hui : des racines et des ailes.”**

Rapport de recherche sous la direction de Marie Mc Andrew. Chaire de recherche du Canada sur l'éducation et les rapports ethniques, Université de Montréal, 20 janvier 2011, 47 pp.

L'auteure nous a accordé, le 25 juin 2021, l'autorisation de diffuser en libre accès à tous ce texte dans Les Classiques des sciences sociales.



Courriel : Renée Houde: [houde.renee@uqam.ca](mailto:houde.renee@uqam.ca)

Police de caractères utilisés :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2008 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5'' x 11''.

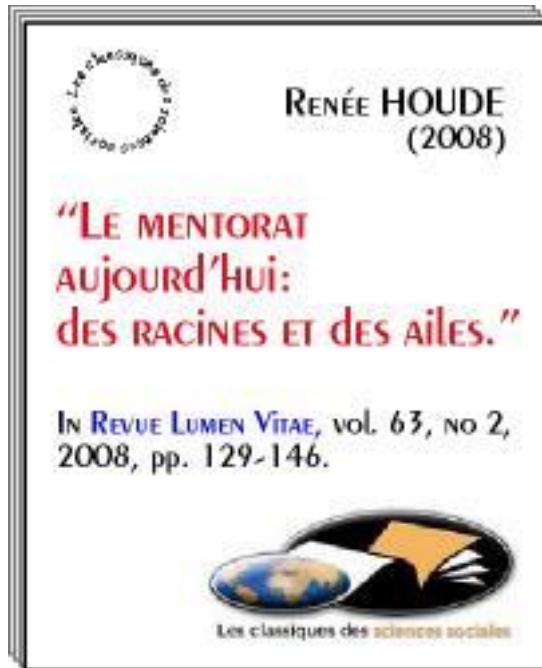
Édition numérique réalisée le 18 juillet 2021 à Chicoutimi, Québec.



## Renée HOUDE

Ph D, professeure retraitée,  
Département des communications sociale et publique, UQAM.

### "Le mentorat aujourd'hui : des racines et des ailes."



in *Revue Lumen Vitae*, revue internationale de catéchèse et de pastorale publiée en Belgique, Volume LXIII, no 2, pp. 129-146.  
thématique du numéro : L'accompagnement : Coaching, mentorat, parrainage.

# Table des matières

## Introduction

### **I. Du côté des racines**

1. Une racine étymologique et symbolique
2. Une racine psychologique et contemporaine : Erik H. Erikson (1902-1994)
  - 2.1. Identité et générativité
  - 2.2. Le besoin d'être confirmé
  - 2.3. IntergénérationnelConclusion
3. Une troisième racine : langage commun sur le mentorat et vision partagée du mentorat
  - 3.1. Le mentorat comme relation entre un mentor et un mentoré. Une relation d'accompagnement autour d'une expertise
    - a. Le mentorat comme relation transitionnelle
    - b. Le mentorat comme processus de formation et de consolidation de l'identité professionnelle
    - c. Les 3-D de la relation mentor-mentoré : Défi, soutien et projet
    - d. Il existe donc des relations mentoriales de formes différentes
    - e. Le mentorat se distingue du coaching
  - 3.2. Le mentorat comme stratégie d'intervention

### **II. Qu'est-ce que la résurgence du mentorat peut nous faire comprendre de notre société ?**

1. Le phénomène de l'accompagnement
  - 1.1. Comment expliquer ce phénomène de l'accompagnement ?
  - 1.2. Un exemple à propos de l'importance de connoter positivement le besoin d'être accompagné
2. Le phénomène de la transmission intergénérationnelle

### **III. Des ailes**

## Bibliographie

## Renée HOUDE

Ph D, professeure retraitée,  
Département des communications sociale et publique, UQAM.

### “Le mentorat aujourd’hui : des racines et des ailes.”

in *Revue Lumen Vitae*, revue internationale de catéchèse et de pastorale publiée en Belgique, Volume LXIII, no 2, pp. 129-146.  
thématique du numéro : L’accompagnement : Coaching, mentorat, parrainage.

## Introduction

[Retour à la table des matières](#)

Plusieurs programmes de mentorat ont vu le jour au Québec et dans le monde et, encore maintenant, différentes instances pensent à mettre sur pied de tels programmes. C’est dire à quel point le mentorat a le vent dans les voiles et les voiles dans le vent.

Une culture mentorale se crée à laquelle nous prenons part. Or, il importe de penser le mentorat et de développer un point de vue critique pour que notre action soit féconde. En effet, il m’apparaît important de nous entendre sur ce que nous faisons, en laissant place à l’initiative, à la créativité et à l’inventivité. D’où le présent projet de mettre en commun nos racines avant de considérer ce que la résurgence du mentorat révèle de notre société, de manière à nous donner des ailes, sachant que ces ailes sont celles de chacune et de chacun. Ainsi, ce texte suivra trois articulations : I. Des racines ; II. Ce que la résurgence du mentorat révèle de notre société ; III. Des ailes.

## I - Du côté des racines

[Retour à la table des matières](#)

La relation mentorale est vieille comme le monde. Les programmes formels de mentorat sont plus récents. Considérons les trois racines suivantes, que je choisis de manière arbitraire : 1) une racine étymologique et symbolique : du côté de l'imaginaire occidental ; 2) une racine psychologique et contemporaine : Erik H. Erikson ; 3) une racine sémantique et philosophique : une vision partagée du mentorat.

### 1. Une racine étymologique et symbolique

Chacun sait que Mentor était l'ami d'Ulysse à qui ce dernier avait confié son fils Télémaque au moment de partir pour sa grande expédition. Ulysse était le père. Mentor n'est pas le père. D'où ce premier corollaire : le mentor est une figure autre que la figure parentale. Par ailleurs, les associations liées au nom Mentor ont traversé les siècles (guide, maître, conseiller). Fénelon, dans son livre *Les aventures de Télémaque*, a contribué à faire en sorte que Mentor devienne le précepteur, le professeur, le formateur, dirait-on aujourd'hui. De ceci, nous avons retenu, comme deuxième corollaire, que le mentor, au sens le plus noble, est un maître. De surcroît, il me paraît passionnant de voir l'idée de sagesse associée au mot mentorat. D'où cela vient-il ? Plongeons une fois de plus dans les racines de notre imaginaire occidental.

Dans le récit d'Homère, en vue de donner des conseils à Ulysse happé avec ses compagnons par des épreuves plus terribles les unes que les autres, la déesse Athéna choisit d'apparaître au héros dans ses songes sous l'enveloppe corporelle du vieux Mentor. Subterfuge, ruse. On se rappelle qu'Athéna est la déesse sortie de la cuisse de Zeus, qu'elle porte le casque, qu'elle est la déesse guerrière mais aussi celle aux idées claires, symbolisant la rationalité et la sagesse. Parmi les nombreux dieux et déesses de l'Olympe, Athéna est étroitement concernée par la sagesse. C'est ainsi que, tandis qu'Ulysse dort, elle lui suggère conseils et ruse (la *hubris* en grec), stratégies et... recadrages,



dirait-on aujourd'hui. Il faut se rappeler que la ruse était une qualité convoitée chez les Grecs. Cette *hubris* se rapproche de l'ingéniosité. D'où ce troisième corollaire : le récit établit des liens entre mentor, ingéniosité et sagesse. Ainsi, en ces périodes tourmentées où les rapports entre les générations ne vont pas de soi, où l'on parle de crise de la transmission, Athéna nous fait-elle signe une fois de plus en empruntant le visage de Mentor, d'un mentor revu et corrigé par la culture contemporaine.

## **2. Une racine psychologique et contemporaine : Erik H. Erikson (1902-1994)**

[Retour à la table des matières](#)

On réfère la plupart du temps à Erikson comme à celui ayant pensé l'identité. Or, à mes yeux, c'est l'homme qui a ciselé la générativité et instauré l'intergénérationnel au cœur de sa pensée, étant en cela un visionnaire. Voici donc une racine capitale pour le mentorat.

### *2.1. Identité et générativité*

Pour Erikson, la formation de l'identité est arc-boutée aux générations, comme il le dit lui-même : « [...] on est enclin à oublier que la formation de l'identité, encore qu'elle soit "critique" dans l'adolescence, constitue réellement un *problème de génération* <sup>1</sup>. » En ce sens, il montre comment l'appauvrissement ou l'enrichissement de la vie émotive se transmet : « Les enfants doivent, un jour, éduquer leurs propres enfants et tout appauvrissement de leur vie émotionnelle dans le but d'éviter des frictions doit être considéré comme une perte affectant plus d'une existence. Les générations futures dépendront de l'aptitude de chaque individu à faire passer chez ses enfants un peu de

---

<sup>1</sup> Erik H. Erikson, *Adolescence et crise : la quête de l'identité*, traduit de l'américain par Joseph Nass et Claude Louis-Combet, Paris, Flammarion, 1972, p. 26. Texte original : *Identity Youth and Crisis*, W.W. Norton and Company, Inc., (1968).

l'enthousiasme vital qu'il aura sauvé des conflits de son enfance <sup>2</sup>. » Il insiste également sur le rôle et la responsabilité de la société face aux enfants et aux jeunes : « Chaque société se compose d'hommes qui se développent de l'état d'enfants à celui de parents. Pour assurer la continuité de la tradition, la société doit préparer de bonne heure ses enfants à être des parents ; elle doit s'occuper des inévitables restes d'infantilisme chez ses adultes <sup>3</sup>. » On a beaucoup insisté sur l'influence des parents dans le développement des enfants. Erikson montre cependant que les enfants exercent aussi une influence sur le développement psychosocial des parents : il insiste sur la mutualité (et non la réciprocité) du développement des uns et des autres. Se soucier des générations futures est un des enjeux majeurs de développement au mitan de la vie. La générativité (par opposition à la stagnation) est en quelque sorte une forme d'amour élargi à la progéniture, aux descendants au sens large, bref à la suite du monde ; elle mène à la sollicitude.

## 2.2. *Le besoin d'être confirmé*

Le même Erikson nomme, de manière claire et distincte, le besoin d'être confirmé au cours du processus de formation de l'identité, ébauchant ainsi un des éléments fondateurs du mentorat. Dans *Éthique et psychanalyse*, il parle de l'importance pour les adultes d'exercer le rôle de mentor (Levinson, qui reprendra l'idée de mentor, doit donc beaucoup à Erikson) : « Les jeunes ont besoin par-dessus tout d'adultes pour les confirmer et de compagnons d'âge pour les affirmer <sup>4</sup>. » Et dans son *Young man Luther*, Erikson décrit de façon fort convaincante le besoin de confirmation des jeunes adultes en disant qu'« [...] il leur faut une confirmation quotidienne d'eux-mêmes, et [qu']ils exigent cette confirmation tant pour le futur significatif que pour le passé absurde ; ils cherchent cette confirmation. [...] ils veulent vous faire face et veulent que vous leur fassiez face, non comme le fac-similé du

---

<sup>2</sup> *Idem, Enfance et société*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1959, p. 200. Texte original *Childhood and Society* (1950)

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 270.

<sup>4</sup> *Idem, Éthique et psychanalyse*, Paris, Flammarion (Nouvelle bibliothèque scientifique), 1971, p. 130.

parent, ou sous le masque du professionnel qui les aide parce que c'est son rôle, mais comme un individu d'une espèce supérieure sur lequel un être jeune peut s'appuyer, ou dont il désespérera <sup>5</sup>. »

### 2.3. Intergénérationnel

Il s'ensuit que la régénération de l'énergie humaine dépend de l'intergénérationnel, comme il l'explique clairement : qu'il s'agisse des crises ou des forces, « nous savons [...] que les relations entre générations ont une influence considérable, car c'est de cette interaction que dépend aussi bien la régénération de l'énergie humaine que la perpétuation de la faiblesse humaine "à la seconde ou la troisième génération" ». Ailleurs, il dira : « L'intergénérationnel joue un rôle dans le "maintien du monde" » <sup>6</sup>. (*Éthique et psychanalyse*, p. 233). Les liens entre l'intergénérationnel et l'évolution de la civilisation sont en conséquence fort étroits; Erikson en conclut : « L'énergie humaine dépend donc d'un processus total qui régit à la fois l'enchaînement des générations et la structure de la société. » Ceux qui se passionnent pour l'intergénérationnel reliront avec joie ses idées sur la générativité.

### Conclusion

En résumé, une racine profonde du mentorat se trouve chez Erik H. Erikson. Ses travaux nous ont permis et nous permettent de penser la relation mentor-mentoré comme un lieu de formation au croisement de l'identité et de la générativité et comme un lieu de résurgence de l'intergénérationnel dans nos sociétés.... le tout sur fond de compréhension du développement des personnes sur l'ensemble du cycle de la vie, d'une conception de la relation mentorale comme lieu et outil de développement de l'identité et d'exercice de la générativité, d'une conception de la culture et de la civilisation comme métabolisme

---

<sup>5</sup> *Idem, Luther avant Luther : psychanalyse et histoire*, Paris, Flammarion (Nouvelle bibliothèque scientifique), 1968, p. 16. . Texte original Young Man Luther, W.W. Norton & Co, 1958.

<sup>6</sup> *Idem, Éthique et psychanalyse, op. cit.*, p. 162.

de cycles individuels. Ses idées donnent à comprendre le rôle de l'individu dans l'enchaînement des générations, et font place au mentorat. Elles nomment l'imbrication individu-société. Mes maîtres se prolongent en moi, et ainsi les maîtres de mes maîtres de sorte que l'intergénérationnel est incrusté au cœur de la civilisation humaine et de la transformation des personnes. Société et culture font partie de la constitution de la personne à l'échelle du cycle de vie individuel. Pas d'individu sans famille, pas de famille sans société, pas de société sans culture, pas de culture sans civilisation. Et pas de civilisation sans individu. Comme le dit Erikson dans *Enfance et société* : « l'histoire de l'humanité [apparaît] comme gigantesque métabolisme de cycles de vie individuels <sup>7</sup>. »

### **3. Une troisième racine : langage commun sur le mentorat et vision partagée du mentorat**

[Retour à la table des matières](#)

Le mentorat renvoie à deux réalités différentes : tantôt à la relation qui existe entre un mentor et un protégé, tantôt au programme de mentorat qui est la stratégie d'intervention préméditée, organisée et planifiée en vue de reproduire artificiellement la relation mentor-mentoré, et ce, aux fins d'en reproduire les avantages.

---

<sup>7</sup> Idem, *Enfance et société*, op. cit., p. 6

### *3.1. Le mentorat comme relation entre un mentor et un mentoré. Une relation d'accompagnement autour d'une expertise*

Le mentorat est une relation d'accompagnement entre un adulte senior qui possède une expertise dans un domaine (le mentor) et un adulte junior en formation ou en apprentissage (le ou la mentoré/e) qui aspire à se développer (savoir, savoir-faire et savoir-être). Le mentoré développe les compétences et habiletés qu'il aspire à développer, il apprend à voir les choses autrement et se transforme. Ainsi peut-on voir le mentor comme un accoucheur des esprits, pour reprendre l'expression attribuée à Socrate.

#### *a. Le mentorat comme relation transitionnelle*

À l'intérieur du cycle d'une vie, le besoin d'un mentor apparaît lors de périodes de changements. En général, nous éprouvons le besoin d'un mentor pendant des périodes de transition (par exemple, si on songe au monde du travail : entrée au travail, mutation, promotion, nouvelle orientation, expatriation, formation professionnelle de base ou d'appoint). Période transitionnelle aussi en ce sens qu'elle a un début et une fin. Période transitionnelle enfin parce qu'elle se situe dans l'espace psychique que Winnicott appelle « l'espace transitionnel ».

#### *b. Le mentorat comme processus de formation et de consolidation de l'identité professionnelle*

Tout n'est pas relation mentorale. Tout jumelage n'est pas du mentorat. On sait que le seul jumelage ne suffit pas. Un des effets de la relation mentorale est de permettre au mentoré de consolider son identité d'adulte, professionnellement (mentorat de carrière) ou personnellement (mentorat de vie). Ce processus de formation et de consolidation de l'identité professionnelle est complexe. Il porte sur le développement de nouvelles attitudes et l'acquisition d'habiletés (j'évite à dessein le mot « compétence »), transforme l'image de soi et

instaure un nouveau lien à soi-même en entraînant une nouvelle vision du monde. La modélisation de rôle, la confirmation contribuent à la formation et à la consolidation de l'identité. La relation mentorale est un processus qui se déroule dans le temps et demande du temps. Ceci nous amène à ne pas parler de mentorat dans le cas de quelques rencontres et à questionner : les grands-frères font-ils du mentorat ?

c. Les 3-D de la relation mentor-mentoré :  
*Défi, soutien et projet*

Un mentor exerce plusieurs fonctions auprès du mentoré, dont les trois suivantes sont primordiales : le défi, le soutien et le projet (rêve de vie). En proposant des défis au mentoré, le mentor lui permet d'expérimenter de nouveaux comportements, de tenter de nouvelles expériences dans de nouvelles situations, de modifier son regard sur les choses et sur lui-même. Afin d'avoir une vue plus complète de l'ensemble des fonctions que peut tenir un mentor auprès du mentoré, le lecteur pourra se référer au chapitre 4 de mon volume *Le Mentor : transmettre un savoir-être*<sup>8</sup>, intitulé « Le but du mentorat et les fonctions du mentor ».

En exerçant la fonction de « soutien », le mentor donne au mentoré le sentiment d'être accueilli et entendu ; il reconnaît les besoins du mentoré qui s'adapte au changement et y répond adéquatement.

Une bonne partie des énergies déployées dans la relation de mentorat porte sur le projet. Si au début du mentorat, le mentor intervient délibérément dans le dessein d'amener le mentoré à s'approcher de son projet, avec le temps, il fera des interventions en vue de lui permettre d'ajuster son projet en fonction de ce qu'il découvre (auto-régulation). Cette troisième fonction conjuguée aux deux premières permet au mentoré de prendre contact avec son énergie vitale et motrice et de poursuivre l'implantation de son projet. Daniel J. Levinson a largement insisté sur la nécessité pour le mentor de se brancher sur le « Rêve de vie » du mentoré. C'est parce que le mentor anime cette part de rêve en jachère chez le mentoré, qu'il le conduit à

---

<sup>8</sup> Renée Houde, *Le Mentor : transmettre un savoir-être*, éditions Hommes et Perspectives, Desclée de Brouwer, Paris, 1996.

implanter son rêve (transformé en projet) dans sa structure de vie. Ainsi, le mentorat permet la consolidation de l'identité du jeune (ou moins jeune) adulte.

d. Il existe donc des relations mentales  
de formes différentes

De même qu'il existe différentes formes d'amitié, ainsi y a-t-il différentes formes de relations mentales. Le langage courant montre que la relation mentale n'est pas univoque en ayant recours à plusieurs vocables : guide, conseiller, maître, parrain ou marraine, tuteur, entraîneur, précepteur, etc. En conséquence, la relation mentale recouvre des relations d'intensité et de durée différentes, et dont la multiplicité<sup>9</sup> du lien varie.

---

<sup>9</sup> Le terme « multiplicité » vient de la contraction de « multiplicité » et « complexité ». Cf. Alain Degenne et Michel Forcé, *Les réseaux sociaux. Une analyse structurale en sociologie*, Armand Colin, Paris, 1994. Tout comme un toron est composé de plusieurs cordes ou cordages, ainsi tout lien est composé de plusieurs dimensions.

## Le mentorat se distingue du coaching

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

**Tableau : Une comparaison entre le coach et le mentor, tableau conçu par Renée Houde (Houde, 2001).**



### *3.2. Le mentorat comme stratégie d'intervention*

#### Les programmes de mentorat

Le mentorat comme stratégie d'intervention dans les organisations exige des ressources : des gens doivent concevoir le programme et l'implanter, assurer la sélection et le jumelage, la formation et le suivi des mentors et mentorés, évaluer et ajuster le programme. Les programmes de mentorat ne conduisent pas nécessairement à une relation mentorale de type essentiel ; ils donnent parfois lieu à du mentorat de type instrumental, i.e. à des formes de mentorat qui ont leur importance mais qu'il convient de ne pas confondre avec la relation mentorale au sens plein. Le mentorat de type instrumental réfère à des liens de parrainage, de tutorat ou de compagnonnage ponctuels qui facilitent les apprentissages et l'insertion du travailleur. Comme stratégie d'intervention dans un milieu, le mentorat interpelle les gestionnaires (ressources humaines, gestion, éducation, directeurs d'écoles, etc.).

Résumons cette première partie. Les racines du mentorat que nous avons déterrées en considérant l'imaginaire occidental sont porteuses de signification : un mentor est une figure autre que la figure parentale ; au sens le plus noble, le mentor est un maître ; le mentorat fait appel à la sagesse, à la créativité et à l'ingéniosité. De plus la générativité et l'identité, le besoin d'être confirmé et l'intergénérationnel sont des pierres d'assise du mentorat, mises à jour au vingtième siècle par le grand psychosociologue Erik H. Erikson. Finalement, une autre racine fondatrice est cette vision partagée du mentorat à la fois comme relation spécifique entre un mentor et un mentoré et comme stratégie d'intervention dans une organisation (au sens large de ce mot).

## II - Qu'est-ce que la résurgence du mentorat peut nous faire comprendre de notre société ?

[Retour à la table des matières](#)

À un niveau sociétal, on peut se demander pourquoi cette relation vieille comme le monde réapparaît maintenant dans nos sociétés occidentales. Dans un univers en mutation, dans la société de production et de compétition qu'est la nôtre, les gens ont besoin de délaisser les objectifs de performance et de rentabilité qui prévalent et de créer un environnement nourrissant et porteur. Le mentorat, en tant que relation et stratégie organisationnelle, est à la fois un outil de formation de la relève, de formation des mentorés et des mentors, et de transformation des organisations. En effet, dans les entreprises, dans les milieux académiques et professionnels, dans les milieux communautaires, le mentorat s'avère un moyen de conserver la mémoire institutionnelle, de perpétuer et de renouveler la culture, assurant ainsi à la fois la continuité et le renouvellement. C'est une façon de garder vivants l'organisation – au sens large – et ses membres. C'est une manière de construire le « tissu social » en favorisant la création de liens par le réseautage et la rencontre interpersonnelle, dans un univers où prévalent la surinformation et l'individualisme<sup>10</sup>. Bref, le mentorat contribue à recréer du lien social par la relation interpersonnelle, par la qualité des communications, par le réseautage, par une intervention inventive dans un monde en grande mutation. Pourtant, il y a un danger qu'on utilise le mentorat à toutes les sauces. J'ai choisi de réfléchir avec vous sur deux phénomènes sociétaux intimement liés au mentorat : celui de l'accompagnement de l'adulte et celui de la transmission intergénérationnelle.

---

<sup>10</sup> Collectif, « Table ronde : Martine Lani-Bayle, Gaston Pineau, Alexandre l'Hotellier, André Vidricaire, Renée Houde et Franck Ribault », in *Chemins de formation, Les écritures de soi*, n° 6, octobre 2003, p. 86-96 (transcription François Texier et Marie-Anne Mallet suite au séminaire du DUHIVIF sur les écritures de soi, Université de Nantes, 14-15 juin 2002 : « Écriture de soi : entre sciences et littérature »).

## 1. Le phénomène de l'accompagnement

[Retour à la table des matières](#)

Les formules d'accompagnement de l'adulte se sont multipliées au cours des dernières décennies : accompagnement en cours de formation, formation continue ou sur le tas, tutorat, mentorat ou entraînement professionnel, conseillers et psychothérapeutes, accompagnement en histoire de vie, en relecture de vie, et ce jusque dans la mort avec l'accompagnement des mourants. Les moments de l'accompagnement se sont circonscrits : entrée au travail, changement de poste ou mutation dans un autre milieu, moments de transition de carrière, retour au travail après une absence, retraite, de sorte qu'il semble que l'adulte ait besoin d'être accompagné tout au cours de son cycle de vie.

### *1.1. Comment expliquer ce phénomène de l'accompagnement ?*

On peut invoquer d'abord les mutations du cycle de vie au travail : d'une part se dessine un nouveau modèle de cheminement de carrière qui implique des formations ponctuelles en cours de route, des moments de ruptures et des périodes de reprise du travail, des temps de travail pluriels, bref un chemin sinueux qui s'oppose à un parcours linéaire (modèle traditionnel) ; d'autre part, le cycle professionnel est plus long. De plus, dans la majorité des pays occidentaux, la retraite est repensée, de sorte que nos sociétés offrent un immense réservoir de personnes retraitées qui deviennent des ressources potentielles.

On peut aussi faire appel à la métamorphose de l'univers du travail : complexité, surinformation, mobilité versus stabilité du lieu de travail qui expliquerait que les lieux naturels d'émergence du mentorat ont disparu, et enfin la qualité du monde du travail qui recèle les caractéristiques de l'organisation apprenante ou celles de l'organisation « répétitive ».

Troisièmement, le malaise du lien, conséquence de la mutation des structures traditionnelles, oblige individus et organisations à pallier à la

perte des liens. Dès lors, le mentor apparaît comme une figure significative à l'échelle d'une vie. Faut-il en conclure que le mentorat parle de l'immatunité de la vie adulte ? Faut-il en conclure que l'adulte souffre de manque d'autonomie, d'incompétence, d'immatunité ? Certains ont vu, dans le phénomène de l'accompagnement, l'expression de l'immatunité de la vie adulte. À mes yeux, rien de tel. Les multiples figures d'accompagnement témoignent plutôt de trois facteurs.

Le premier réside dans la manière dont se construit le sujet. On a compris récemment à quel point la personne se fabrique à l'intérieur d'un tissu social et relationnel. Les psychologues Freud, Kohut, Harry Stack Sullivan et Carl Rogers ont insisté sur le phénomène de la rencontre nourrissante et sur son pouvoir de transformation. De même, les philosophes Heidegger, Merleau-Ponty et Paul Ricœur ont insisté sur l'intersubjectivité humaine et, d'autres après eux, sur la construction du sujet, sur la construction identitaire. Certes, devenir adulte est une affaire éminemment personnelle, cependant les autres y sont pour quelque chose dans la personne que nous devenons. Les figures significatives de nos vies disent quelque chose sur la construction de notre identité. La qualité des relations que nous vivons est capitale, et tout comme l'air que nous respirons, elle nous régénère. Pas étonnant que l'adulte contemporain demande à être accompagné ! L'accompagnement et le besoin d'accompagnement de l'adulte contemporain sont un corollaire de cette affirmation : nous naissons dans la mutualité et nous nous transformons dans la mutualité (la formulation est de Roger Gould).

Les adultes d'aujourd'hui sont aussi – et c'est là le deuxième facteur – tributaires de la disparition des anciens lieux d'appartenance (famille, réseau de voisinage, paroisse) et du besoin d'être reconnu et confirmé comme sujet et comme personne. Dès lors, le besoin d'appartenance s'est logé à d'autres enseignes. Enfin, le troisième facteur vient du fait que devant la surabondance de l'information et la complexité de nos institutions, il fait bon avoir un fil d'Ariane qui permette de s'y retrouver : professeurs, mentors jouent dorénavant ce rôle.

Mon hypothèse est donc que le mentorat fait office de fil d'Ariane puisqu'il permet à la personne de s'approprier une information formelle et informelle de manière personnalisée, de se sentir accompagnée et de s'y retrouver plus aisément. Loin d'y voir le signe d'une immatunité, d'une incompétence, voire d'une pathologie de l'adulte à faire face aux

nombreux défis qu'il rencontre (vivre étant alors vu comme une maladie dont on ne guérit qu'en mourant), j'y vois l'expression d'une nouvelle application de découvertes récentes (on sait mieux comment se fabriquent les personnes, de l'enfance à la vieillesse), des nouvelles solidarités et des nouveaux attachements que nous inventons pour mieux vivre ensemble. Enfin, j'y vois l'expression d'adaptations ingénieuses au village global et à la surinformation qui nous entoure. Qu'arrive-t-il si on met en lien ce besoin d'accompagnement tout au cours de la vie et le mentorat professionnel ?

### *1.2. Un exemple à propos de l'importance de connoter positivement le besoin d'être accompagné*

Lors d'un atelier sur l'expérience des mentorés, nous avons reçu le témoignage de deux d'entre eux. Aux yeux de l'un, le fait d'exprimer le besoin d'avoir un mentor était une façon d'apprendre plus rapidement, c'était une « valeur ajoutée » (pour reprendre le langage économique qui était le sien). Aux yeux de l'autre, c'était avouer sa faiblesse, manifester son incompetence, et il nous a décrit le chemin qu'il avait fait pour se départir de ses préjugés péjoratifs et découvrir la richesse de la relation mentor-mentoré. Il était ravi de son expérience. Bref, la vision de l'accompagnement que nous avons peut influencer notre conception du mentorat.

En conclusion, le bon mentor a une notion de l'accompagnement ; il est sensible à la richesse et à la complexité des parcours professionnels. Il sait que le projet de vie – Rêve de vie – est réaménagé, que le travail est imbriqué dans les autres zones de la vie, que les priorités d'une personne évoluent, que le projet professionnel change selon les saisons de la vie. Il sait aussi que c'est *a posteriori* que le mentor peut devenir une figure significative dans une vie. Il sait enfin qu'il existe d'autres formes d'accompagnement professionnel avec lesquelles il peut faire des ponts mais dont il sait se distinguer.

## 2. Le phénomène de la transmission intergénérationnelle

[Retour à la table des matières](#)

On a parlé du malaise de la transmission qui touche la transmission des valeurs autant que les modes de transmission. On s'intéresse de plus en plus aux apports et aux synergies des générations les unes avec les autres. Plusieurs revues en éducation, en psychologie, en sociologie, en sciences humaines ont publié des numéros sur cette thématique. En quoi le phénomène de la transmission intergénérationnelle touche-t-il le mentorat ? Plusieurs générations se côtoient dans le monde du travail. La pyramide des générations s'est allongée : si on postule qu'une génération dure 7 ans, on peut voir 7 à 8 générations travailler dans un même milieu. De plus, il y a des absences de générations suite à des départs massifs (on a vu dans ces départs massifs de générations de travailleurs, une des causes qui rendait plus aiguë la formation de la relève). Chaque temps de la vie, et donc chaque génération, adhère à une vision du monde et possède une énergie spécifique. On découvre de plus en plus la richesse des échanges intergénérationnels : il importe dès lors de favoriser la rencontre des énergies propres à chacun des temps de la vie (jeunesse, mitan, maturation, vieillesse) et la nécessité de mettre en contact les énergies du *Puer* et du *Senex*.

Quand on se 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. Quel est notre imaginaire occidental sur la transmission ? L'image de la « flamme olympique » qui passe d'une main à l'autre habite notre imaginaire occidental. Selon cette image, il y a une main qui transmet (le transmetteur), quelque chose à transmettre (la flamme) et une main qui reçoit ce qui est transmis (le récepteur). On pense spontanément la transmission selon le modèle cybernétique de la communication : il y a un transmetteur, un récepteur et quelque chose à transmettre. Or c'est là une vision substantifiante, linéaire et unidirectionnelle de la transmission, pensée par des ingénieurs, qui donne une explication mécanique des choses et ne s'applique pas aux êtres humains. Pourquoi ? Parce que l'être humain est un sujet, une personne, qui n'est ni un transmetteur, ni un récepteur passifs. En effet,

la transmission ne saurait être continuité simple de quelque chose comme ce « témoin » que les athlètes se passent dans une course à relais. Le transmetteur est un sujet, sa mémoire sélectionne, oublie, transforme, fragmente. Le récepteur est aussi un sujet : il est actif et s'approprie ce qu'il reçoit. Tous les professeurs du monde savent cela. Ceci a des conséquences. Il faut insister sur le caractère fragmentaire de la transmission, sur le fait que la dialogique traverse de part en part la transmission. Il faut également véhiculer une autre image de la transmission : la transmission n'est pas seulement informative ; elle est transformative. Comme me l'avait suggéré un ami, en s'amusant : « Dans le mot transmission, il y a le préfixe *trans* (transe) et le mot "mission", ce qui donne à croire que pour transmettre il faut être en transe et avoir une mission. » Pour ceux dont le latin serait lointain ou nébuleux, je rappelle que le préfixe *trans* signifie à travers (et non « transe »). Le rôle tenu par Robin Williams dans le film *La société des poètes disparus* illustre cette fonction inspirante et transformatrice du mentor.

Ainsi la mémoire organisationnelle passe-t-elle par l'histoire de l'organisation, par les mémoires des travailleurs. Les mentors sont des sujets qui sélectionnent, fragmentent, enjolivent. Les mentorés, des centrales autonomes. J'ai déjà dit et écrit que « transmettre, c'est donner quelque chose qui ne nous appartient pas totalement à quelqu'un qui va le pétrir à sa manière » Ce qui implique de penser autrement la transmission. Repenser la transmission dans le cadre de l'interaction symbolique revient à penser la transmission comme partage de significations entre sujets. Laurence Cornu le dit bien :

« ... le transmetteur est passeur, mais la transmission est « passation entre passants » où l'important est sans doute « ce qui se constitue entre les sujets », cet « entredeux qui plus qu'une volonté unilatérale, se révèle inducteur ». Et là sans doute se nouent les conditions de la transmission : le transmetteur « est un passeur qui a lui-même reçu. Ce n'est pas qu'il ait à s'effacer pour que cela "passe" : cela passe par lui <sup>11</sup>. »

---

<sup>11</sup> Laurence Cornu, « Transmission et institution du sujet », in *Le Télémaque* n° 26, *La transmission*, novembre 2004, p.43-54.

Il faut donc promouvoir une vision active/interactionniste et dialogique de la transmission. Quelque chose nous est laissé par d'autres, mais cela ne suffit pas à le faire sien. Comme l'a dit Goethe : « Ce que tes aïeux t'ont laissé en héritage, si tu veux le posséder, gagne-le <sup>12</sup>. » J'ai retrouvé une idée semblable chez Graciela Frigerio qui a écrit : « Bref la transmission héberge cette illusion sur la réalité de laquelle on travaille en gagnant des héritages jamais légués et en léguant des héritages dont on n'est pas les maîtres » <sup>13</sup>. Même sens chez Renée Char, pour qui « notre héritage n'est précédé d'aucun testament. » <sup>14</sup> L'héritage, on le gagne, on le recrée, en se l'appropriant... de sorte que l'héritage nous est moins légué qu'inventé.

Résumons-nous. Il y a une tendance à voir le mentorat comme un lieu de transmission des informations et des savoirs, dans cette société pétrie par l'esprit d'information, qui s'inspire d'une pensée cybernétique. Or je tiens à le présenter comme un lieu de transformation des personnes, mentor et mentoré, où la transmission des informations (sur l'organisation, l'expertise et les compétences) tient un rôle circonscrit et où le point nodal réside dans la rencontre qui permet la transformation, m'appuyant sur des postulats qui proviennent de l'interaction symbolique. Une telle vision de la transmission permet de comprendre comment le mentorat se situe entre continuité et renouvellement, et comment il est le lieu où les eaux se mélangent avant le partage des eaux. Si à 20 ans, chaque génération a besoin de refaire le monde, elle le fait tantôt en rupture, tantôt en continuité, comme si la trame de la transmission avait un endroit et un envers. Si à 40 ans, chaque génération a besoin de laisser sa trace et d'exercer sa générativité, elle le fait en se préoccupant du sort de la génération montante et de la formation de la relève. La transmission intergénérationnelle est un lieu dans lequel s'exerce le mentorat. Tel est le fond de la toile sur lequel il est possible de répandre la culture mentorale.

---

<sup>12</sup> cité par Laurence Cornu, *ibidem*.

<sup>13</sup> cité par Laurence Cornu, *ibidem*.

<sup>14</sup> cité par Laurence Cornu, *ibidem*.



### III. Des ailes

[Retour à la table des matières](#)

Nous évoquons au début la nécessité de « penser » le mentorat et de développer un point de vue critique pour que notre action soit féconde. Les défis du mentorat professionnel se posent à différents niveaux afin de faire de la relation mentor/mentoré et des programmes de mentorat des formules fécondes, où nous ferons place à des relations mentoraes (au sens large) d'intensité, de portée et de significations diverses et plurielles et à des programmes de mentorat pensés et ajustés, autrement dit « faits sur mesure » par opposition à « prêt-à-porter ». Nos ailes sont dans nos racines et dans l'envol que nous prendrons en faisant face aux problèmes qui se présentent à nous. Donnons-nous des ailes en repensant l'intergénérationnel, la transmission, l'accompagnement, les temporalités et les valeurs.

Il importe de réviser nos vues, de penser autrement ce que nous pensons sans savoir parfois que nous le pensons. Autrement dit, réexaminons nos savoirs insus et nos conceptions implicites.

#### *Repenser l'intergénérationnel*

D'abord je propose de repenser l'intergénérationnel en dénonçant les propos qui avivent la domination d'une génération sur l'autre ou attisent la compétition d'une génération avec l'autre, moussant au contraire le frottement des énergies propres à chaque génération, à chaque temps de la vie, énergies nécessaires à la construction de la civilisation humaine.

#### *Repenser la transmission*

Il importe également de repenser la transmission, délaissant une vision mécaniste pour intégrer la conception d'une transmission interactionnelle et transformative entre sujets, ce qui nous obligera à prendre en compte à la fois la continuité et la rupture, et non l'une au détriment de l'autre. En regard de la formation de la relève, ceci pourrait signifier penser une transmission « dialogique », penser une information et une transmission « transformatives ».

### *Repenser l'accompagnement*

Je nous invite à repenser l'accompagnement qu'est le mentorat hors du paternalisme et de l'aliénation, hors d'un aveu d'incompétence, mais comme une « valeur ajoutée », pour reprendre l'expression de notre mentoré. Bref, comme une occasion de croissance développementale tant pour le mentor qui exerce sa générativité que pour le mentoré qui poursuit son rêve de vie et son travail d'individuation professionnelle.

### *Repenser les temporalités*

Repenser les temporalités signifie ne pas souscrire et ne pas consentir à l'urgence du présent, et s'inscrire dans d'autres perspectives temporelles ; former la relève prend du temps, implanter un programme de mentorat prend du temps, exige des ressources et demande un suivi qui s'inscrit dans des temporalités longues.

### *Repenser les valeurs*

Au lieu de promouvoir une excellence ancrée dans la compétitivité et la productivité à tout prix, promouvoir une excellence axée sur la réalisation ou l'actualisation de soi au travail. Au lieu d'adhérer au « productivisme » et à la « performatite » (j'invente ce néologisme) ambiants, promouvoir un mentorat ancré dans les valeurs de la psychologie humaniste. J'invite donc chacun et chacune d'entre vous à penser autrement le mentorat dans son milieu car le mentorat n'est pas une solution prédigérée, mais une intervention ingénieuse adaptée à une organisation précise. Ce qui s'avère être une conclusion de mon texte devient ainsi une introduction à notre action !

Je conclurai en rappelant que le mentorat est un ART. Nos défis sont réels. Nous avons à créer la culture mentorale en nous méfiant des effets de la mode, en pensant notre action dans des temporalités plus longues selon les valeurs qui sont les nôtres. Nous avons aussi à réfléchir sur ce qui spécifie le mentorat et le distingue des autres formes d'accompagnement. Nous avons à développer la réflexion, la recherche et un esprit critique vis-à-vis du mentorat. Ceci afin de penser le

mentorat et de développer un point de vue critique pour que notre action soit féconde.

## BIBLIOGRAPHIE

(mise à jour le 31 juillet 2008)

[Retour à la table des matières](#)

CORNU, Laurence, *Transmission et institution du sujet*, in Le Télémaque no 26 – La transmission, novembre 2004, p.43-54.

ERIKSON, Erik H (1972) *Adolescence et crise, la quête de l'identité*, traduit de l'américain par Joseph Nass et Claude Louis-Combet, Flammarion, Paris, 1972. Texte original : *Identity Youth and Crisis*, W.W. Norton and Company, Inc., (1968)

ERIKSON, Erik H (1963), *Enfance et société*. Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, p.169-180. Texte original *Childhood and Society* (1950)

ERIKSON, Erik H. (1968). *Luther avant Luther, psychanalyse et histoire*, traduit de l'américain par Nina Godneff, Flammarion, éditeur, Paris, 330 pages. Texte original *Young Man Luther*, W.W. Norton & Co, 1958

ERIKSON, Erik H., (1971), *Ethique et psychanalyse*, traduit de l'américain par Nina Godneff, Flammarion éd., Paris.

## Publications de Renée Houde

### *Livres*

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

Première édition, (1986), Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 309 pages. Réimpression (1989).

Deuxième édition revue et augmentée (1991), éditions Gaétan Morin, Montréal, 357 pages.

HOUDE, Renée, (1996), *Le mentor : transmettre le savoir-être*, Ed. Homme et Perspectives, Paris, 230 pages

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

### *Articles de revue*

HOUDE, Renée (2008), « Le mentorat aujourd'hui : des racines et des ailes », in *Lumen Vitae*, revue internationale de catéchèse et de pastorale publiée en Belgique, Volume LXIII, no 2. (à paraître)

HOUDE, Renée (2005), « La théorie de la bascule », in *Chemins de formation* no 8 sur Les bascules de la vie, Nantes, France, p.36-48

HOUDE, Renée (2005), « Le mentorat à la croisée de plusieurs phénomènes de communication », *Communication : horizon de pratiques et de recherche*, Johanne Saint-Charles et Pierre Mongeau (dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec, p.131-157.

HOUDE, Renée (2004), « La relecture de vie et l'intégrité », chapitre 3 in *Le Récit biographique, De la recherche à la formation – Expériences et questionnements*, sous la direction de Jean-Yves Robin, Bénédicte de Maumigny-Garban et Michel Soëtar, Tome II. Harmattan, Paris, 2004, p.51-62.

HOUDE, Renée (2004), « Les approches biographiques et les pratiques mentoriales », in *Actes du colloque Mentora-Québec*, Saint-Adèle, Québec, 12 et 13 novembre 2003, disponible sur le site web de Mentorat Québec.

HOUDE, Renée (2003), « Table ronde : Martine Lani-Bayle, Gaston Pineau, Alexandre l'Hotellier, André Vidricaire, Renée Houde et Franck Ribault », in *Chemins de formation, Les écritures de soi*, numero 6, octobre 2003, p. 86-96 (transcription François Texier, Marie-Anne Mallet), suite au séminaire du DUHIVIF sur les écritures de soi, Université de Nantes, 14-15 juin 2002 « Écriture de soi : entre sciences et littérature ».

HOUDE, Renée (2003), « Habiter sa vieillesse », *Revue québécoise de psychologie*, vol 4, no 3, pp.95-107.

HOUDE, Renée, (2002), « Erik H. Erikson (1902-1994), le psychologue de la générativité », in *Revue québécoise de psychologie*, volume 23 no2, 2002, p.255-267.

HOUDE, Renée, (2002), « Sororité, fraternité et histoire de vie », in *Vivre au présent, des femmes s'interrogent*, No 5, 2002, p.4-5.

HOUDE, Renée, (2002), « Histoire de vies, histoires de sens », in *Chemins de formation au fil du temps...*, Pratiques d'histoires de vie, Université de Nantes, numéro 3, juin 2002, p,152-159.

HOUDE, Renée, (2002), « Temporalité et construction du sujet par le récit », communication de Renée Houde, Table ronde de fermeture, Actes du Colloque de Nantes : 7 et 8 juin 2001, in "*Chemins de formation au fil du temps*", numéro 4, octobre 2002, p.76-82.

HOUDE, Renée, (2002), « Devenir mentor... pour la suite du monde », in *Pour la suite du monde*, bulletin d'information de l'Association des professeures et professeurs retraités de l'Université du Québec à Montréal, numéro 19, février 2002, p.4-8.

HOUDE, Renée, (2002), « À propos des différentes saisons de la vie » in *La retraite ! Comment préparer un nouveau départ*, publié par l'IUT de Genève.

HOUDE, Renée, (2002), "On the different seasons of adult life" in *Retirement! Paving the way to a fresh Start* publié par l'IUT.

HOUDE, Renée, (2001), « Le mentorat un défi relationnel : quand le message est le messenger » Actes du colloque «Le mentorat et le monde du travail» organisé par le comité réseautage sur le mentorat en nov. 2000, p.15 –31.

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

HOUDE, Renée, (1997), préface du volume *Derrière le geste : suicides d'adolescents à l'époque du virage technologique* par Anne-Marie Carrière, éditions du Méridien, (127 pages), pages 9-13.

HOUDE, Renée, (1995), "A propos des différentes saisons de la vie adulte", in *La différence*, Fides et Musée de la civilisation, Québec, p.114-149.

HOUDE, Renée (1994) "Y a-t-il une crise du milieu de la vie?" in *Journal des Psychologues*, no 118, p 34 - 40.

HOUDE, Renée, (1992) "La vieillesse, un temps de la vie", in *Journal des psychologues*, no. 101, p 30 - 34.

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

HOUDE, Renée (1992). "Mentorat, supervision et travail social: 2. L'évolution de la relation de mentorat et les programmes de mentorat", in *Travail Social*, Revue de l'Association Suisse de Assistants Sociaux (ASAS), vol. 9 sept.1992, p. 2-16.

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

HOUDE, R., (1990), "Le (la) travailleur (se) social(e) et les Temps de la Vie" in *Travail Social 4/1990*, revue de L'Association Suisse des Assistants Sociaux (ASAS), p.2-9.

**Fin du texte**