

## Le mentorat : comprendre et implanter cette pratique pour soutenir le développement professionnel

Annie Langlois, Dt.P. and Julie Paquette, Dt.P, M. Sc., MBA

Volume 18, Number 1, Spring 2020

Être et agir comme diététiste/nutritionniste : différents aspects de la pratique

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1070395ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1070395ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Ordre professionnel des diététistes du Québec

ISSN

2561-620X (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Langlois, A. & Paquette, J. (2020). Le mentorat : comprendre et implanter cette pratique pour soutenir le développement professionnel. *Nutrition Science en évolution*, 18(1), 28–32. <https://doi.org/10.7202/1070395ar>

Article abstract

Le mentorat suscite un intérêt grandissant partout au pays. La littérature reconnaît que le jumelage entre une personne d'expérience (le mentor) et une autre moins expérimentée (le mentoré), est un moyen efficace de développement professionnel et d'apprentissage des individus. On fait appel à cette pratique notamment pour soulager la surcharge professionnelle, intégrer de nouveaux employés, retenir les talents à l'interne et briser l'isolement. Le mentorat peut prendre différentes formes et procure des avantages non seulement au mentoré et au mentor, mais également à l'organisation. Lorsqu'organisé de façon formelle, en programme, les bénéfices sont nombreux et comprennent le transfert naturel des connaissances et des compétences clés, la valorisation d'une culture d'apprentissage, une meilleure collaboration entre les services, l'amélioration des habiletés de gestion et le soutien à la diversité. Après avoir énumérées 10 conditions de succès préalables à l'implantation d'un programme, les auteures présentent les étapes requises pour le mettre en place dans son milieu. En pleine progression, le mentorat amène aussi son lot de défis alors que certains pourraient être tentés de contourner les étapes et d'accorder moins de rigueur dans l'implantation du programme. Ainsi, il importe de rappeler l'importance de favoriser une culture mentorale qui repose sur des bases solides, lesquelles contribuent à soutenir le développement professionnel.

# LE MENTORAT : COMPRENDRE ET IMPLANTER CETTE PRATIQUE POUR SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

**Annie Langlois**, Dt.P., ARP, associée, Massy Forget Langlois relations publiques  
**Julie Paquette**, Dt.P., M. Sc., MBA, directrice, Mongeau Pellerin & Co



## Introduction

La pratique mentorale existe depuis des millénaires, mais elle suscite un nouvel intérêt depuis quelques années parmi les associations et les

ordres professionnels<sup>1</sup> au pays (1). Le mentorat peut très bien contribuer au développement professionnel des individus évoluant dans des milieux en continuel changement et pour qui

ce développement est essentiel tout au long de leur cheminement professionnel (2). D'autant plus que le développement de carrière n'est plus linéaire comme autrefois (3,4).

En présentant des éléments théoriques et généraux sur le mentorat, cet article traite des fondements qui

<sup>1</sup> C'est le cas notamment de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, du Barreau du Québec, de l'Ordre des ingénieurs du Québec et de l'Ordre des ergothérapeutes du Québec.

expliquent les avantages de ce type de relation. Il vise à amener le lecteur à comprendre les principes de base associés à l'implantation d'un programme de mentorat et à établir des liens avec la pratique en diététique.

## LES FONDEMENTS ET LES AVANTAGES DU MENTORAT

### Mentorat : le connaître et le définir

Au début des années 1980, les travaux de Kram ont démontré à nouveau que le mentorat contribue au développement professionnel (5). Même si l'usage du terme mentor, tel qu'on le connaît aujourd'hui, date du 18<sup>e</sup> siècle (6), le mentorat est une stratégie actuelle. Il peut notamment soulager la surcharge professionnelle, présente dans plusieurs milieux, et pallier la pénurie de main d'œuvre en favorisant la rétention des employés (1,3).

Le mentorat se définit comme un moyen de développement et d'apprentissage basé sur une relation interpersonnelle volontaire, gratuite et confidentielle. Dans la relation mentorale, une personne d'expérience (mentor) investit sa sagesse et son expertise pour favoriser l'acquisition de compétences et d'habiletés par l'autre personne (mentoré) qui veut atteindre des objectifs professionnels et personnels (1). Selon Chouinard (7), la confusion est réelle entre les rôles des différents acteurs de la gestion du développement professionnel et des talents. Cette confusion existe entre les rôles de coach, mentor, consultant et conseiller, mais elle apparaît plus présente entre le mentor et le coach. Guay s'y est intéressé en décrivant les principales différences (8).

### Les champs d'application du mentorat

Les champs d'application du mentorat sont multiples. On le retrouve dans des contextes professionnels et de vie personnelle. Lorsqu'il est relié au développement professionnel

ou au développement de carrière, le mentorat trouve notamment sa place dans les milieux académiques, professionnels, organisationnels et communautaires. Le milieu académique, surtout celui de l'éducation supérieure, se prête naturellement au mentorat; pensons, par exemple, aux étudiants inscrits au baccalauréat en nutrition qui effectuent des stages en milieu de pratique, ou encore à ceux inscrits aux études de deuxième ou troisième cycle qui rédigent un mémoire ou une thèse. Ces situations, où une relation se développe entre un superviseur et un stagiaire, entre un directeur et un étudiant, sont favorables à l'apparition d'un mentorat fécond (3). De manière traditionnelle, le mentorat est observé en début de carrière. Toutefois, les professionnels peuvent en bénéficier à tout moment. Lors des périodes charnières, notamment en période d'insertion ou de transition, le professionnel peut ressentir le besoin d'avoir à la fois un mentor et un coach. Le premier pour le soutenir dans ses réflexions, le second pour l'aider à acquérir les compétences requises pour son nouveau rôle ou ses nouvelles fonctions (9).

Il existe différents types de mentorat, et il peut être de groupe ou individuel. Pour ce dernier, nous dressons seulement des descriptions générales (1).

Certains éléments importants s'appliquent aux quatre types de mentorat malgré certaines différences. Dans tous les cas, il importe de créer un lien de confiance et d'établir un respect mutuel (1). L'écoute et le questionnement sont aussi deux outils de communication essentiels à chacun des types (1). De plus, l'avènement des nouvelles technologies amène un intérêt grandissant pour l'utilisation de plateformes rendant le cybermentorat possible (10).

### Les avantages

Intuitivement, nous sommes souvent portés à croire que le mentorat profite surtout au mentoré. Or, si

le mentorat est avantageux pour le mentoré, il l'est aussi pour le mentor et pour l'organisation qui met en place un programme, ainsi que pour la société (1,3). Nous présentons **cinq avantages pour l'organisation** que nous jugeons particulièrement intéressants pour la profession et la pratique. Nous les illustrons par des exemples pour faire ressortir les avantages individuels et professionnels.

Le **transfert naturel des connaissances et des compétences clés** demeure l'apanage de toutes les formes de mentorat. Le mentorat inversé représente un moyen innovateur et créatif pour favoriser ce transfert et pour faire le pont entre deux générations (3).

Dans une profession réglementée où la formation continue est obligatoire, la **valorisation d'une culture d'apprentissage** est un atout indéniable. Certaines organisations, comme le Centre d'excellence sur le vieillissement de Québec, ont mis sur pied un programme de mentorat clinique (11). Le but? Favoriser l'intégration efficace des données probantes dans la pratique clinique.

Le mentorat a fait ses preuves pour réduire le travail en vase clos (1). Il favorise une **meilleure collaboration entre les services et les groupes de travail**, un avantage considérable dans le contexte multidisciplinaire dans lequel les diététistes/nutritionnistes évoluent (12,13).

La formation en nutrition permet d'acquérir des compétences en gestion (14), lesquelles s'avèrent essentielles au développement de carrière de nombreux diététistes/nutritionnistes. Le mentorat peut servir de levier supplémentaire dans la formation continue, en **améliorant les habiletés en matière de leadership et de gestion**.

Plus que jamais la profession de diététiste/nutritionniste est diversifiée (13,15,16) quant aux rôles et aux profils individuels. Le mentorat constitue une stratégie pour **promou-**

**30 voir la diversité**, que ce soit pour faciliter l'intégration, ou pour reconnaître et encourager l'innovation et la créativité, qui en sont issues.

L'évaluation de l'implantation d'un réseau de développement professionnel visant à accroître les occasions de mentorat et d'apprentissage entre les diététistes/nutritionnistes (2) indique que le mentorat représente un mécanisme d'intérêt pour la profession. Il permet aux membres du réseau (ou du service) d'apprendre mutuellement et de mieux communiquer entre eux; le mentorat les incite à utiliser les connaissances acquises pour développer leur carrière et à miser sur leurs points forts.

### Mise en garde

La littérature sur les effets négatifs du mentorat est moins abondante. Toutefois, il convient de présenter les cinq grandes thématiques (17) qui sous-tendent les expériences négatives rapportées par les mentorés :

- Mauvais jumelage;
- Comportements distants au sein de la dyade;
- Comportements manipulateurs;
- Manque d'expérience du mentor;
- Dysfonctionnement général de la relation.

Sans nier la légitimité du mentorat informel, un programme de mentorat structuré peut permettre de minimiser les expériences négatives grâce à certains points de contrôle.

### Les programmes de mentorat

Nous connaissons tous des diététistes/nutritionnistes qui ont profité un jour ou l'autre d'un mentorat informel. Force est de constater qu'avec l'engouement du mentorat, de plus en plus de programmes formels prennent place au sein des organisations et des entreprises de toutes tailles.

Houde (3) le définit comme suit: le programme de mentorat est une stratégie d'intervention préméditée, organisée et planifiée qui a pour but

### Descriptions sommaires des formes de mentorat

Forme de mentorat	Description générale
<b>Informel ou naturel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repose sur une relation naturelle et une association spontanée ou recherchée.</li> <li>• Dyade créée en fonction des intérêts réciproques et affinités.</li> <li>• Ne fait pas l'objet d'un suivi.</li> <li>• Durée et fréquence variables.</li> </ul>
<b>Formel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implique un programme coordonné, et une démarche structurée, appuyée par une organisation ou un groupe.</li> <li>• Entente formelle qui définit la durée, la fréquence et le cadre éthique.</li> <li>• Formation ou initiation préalable.</li> </ul>
<b>Entrepreneur/affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concerne directement l'entrepreneur, mais indirectement son entreprise.</li> <li>• Dure quelques années la plupart du temps.</li> </ul>
<b>Inversé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativement aux formes précédentes, un gestionnaire plus expérimenté est accompagné par un plus jeune employé.</li> <li>• Souvent utilisé pour initier des individus à de nouvelles technologies, méthodologies ou sciences.</li> <li>• Peut prendre une forme structurée ou semi-structurée.</li> <li>• Le mentoré doit habituellement aider le mentor à se sentir à l'aise dans la relation.</li> </ul>

Adapté de la Trousse mentorale 2019

de reproduire artificiellement la relation mentor-mentoré, en vue d'en obtenir les avantages.

### Dix conditions de succès de l'implantation d'un programme de mentorat (18)

Il existe plusieurs conditions de réussite pour les programmes de mentorat, nous en avons identifié dix :

1. Obtenir l'appui de la haute direction;
2. Définir des objectifs précis et mesurables pour en mesurer les retombées;
3. Désigner un coordonnateur;
4. Sélectionner des mentors reconnus pour leurs aptitudes et leur ouverture au partage de leurs connaissances;
5. Mettre l'accent sur le jumelage

des mentors et des mentorés (les dyades);

6. Organiser une séance de formation aux mentors et mentorés;
7. Déterminer une durée et une fréquence minimales des échanges entre le mentor et le mentoré;
8. Assurer un suivi de la relation mentorale pour vérifier l'atteinte des attentes de chaque partie;
9. Soutenir les mentors pour qu'ils restent engagés tout au long du processus et leur donner l'occasion de continuer à se développer par de la formation et du codéveloppement;
10. Encadrer le programme en tenant compte des bonnes pratiques, inspirées du Code de déontologie de l'Association des mentors du Canada (19).

Il peut s'avérer avantageux de commencer par un projet pilote avant de lancer un programme de mentorat à grande échelle. Ce projet pilote fait appel à deux éléments : choisir le coordonnateur du programme et créer le programme.

Le coordonnateur joue un rôle central. Il doit jouir de crédibilité au sein de l'organisation et posséder un bon jugement. Le processus de planification du programme peut être au début énergivore. Toutefois, une fois le programme de mentorat mis en place, deux à cinq heures par semaine suffisent généralement pour en assurer le bon suivi. Le coordonnateur reste en contact avec les dyades et voit à leur fournir les ressources nécessaires pour que le programme atteigne ses objectifs. Il devient en quelque sorte l'expert interne en mentorat (18,20).

Le projet pilote est alors prêt à être lancé. L'organisation verra à former un comité consultatif qui veillera au bon déroulement du projet. Formé de gestionnaires, de mentors, de mentorés potentiels, et de toute autre personne pouvant apporter une contribution au projet, le comité décidera des points suivants :

1. Les objectifs SMART (spécifique, mesurable, acceptable-atteignable, réaliste, temporellement défini) – Que souhaitez-vous accomplir avec ce programme ? Développer des compétences clés ? Mieux préparer la relève départementale ?
2. Le modèle de mentorat : celui traditionnel mentor-mentoré en dyade, de groupe, entre pairs ou celui inversé.
3. Les critères de sélection des mentors et des mentorés – Un sous-groupe particulier d'individus d'un département, d'une spécialité ? Des représentants de la diversité (femmes, minorités visibles, etc.) ?
4. Le recrutement des mentors et des mentorés – Bien que le comité puisse décider de faire

« Compte tenu de sa nature de réciprocité et participative, je trouve le mentorat revigorant. C'est notre devoir professionnel de bâtir une profession solide et forte pour le futur. Le mentorat peut contribuer à cette finalité. Dans un rôle de mentorat inversé, rôle que j'apprécie, mes mentors ont souvent été mes anciens étudiants » (22).

– Laurie A. Wadsworth, Dt.P., Ph. D., Fellow des Diététistes du Canada. Traduction libre

un appel à tous pour recruter des mentors et des mentorés, il semble que le recrutement en personne soit plus efficace, surtout pour les mentors qui sont généralement reconnus dans leur milieu.

5. La formation et la durée du projet – Le comité devra prévoir une formation initiale où seront abordés le concept du mentorat, les rôles de chacun, les différentes étapes et les bonnes pratiques en matière de comportements et d'éthique. Quant à la durée du projet pilote, elle est habituellement comprise entre 9 à 12 mois. Le projet devrait comprendre 8 à 12 rencontres d'environ 1 heure.
6. Le pairage – C'est la composante la plus difficile et la plus complexe du processus. Que doit-on privilégier ? La compatibilité plutôt que les affinités ou l'attraction. La chimie qui s'opère entre deux personnes crée certes des relations émotionnellement plus fortes, mais souvent imprévisibles.
7. L'évaluation du programme – Est-ce que le programme a répondu aux objectifs ? Quelles sont les satisfactions et les insatisfactions des mentorés, des mentors et de l'organisation ? C'est le moment de réfléchir sur les difficultés rencontrées et les stratégies utilisées, de relever

les effets du programme sur les individus concernés et le milieu, etc. Les sondages, les entrevues et les groupes de discussion sont des outils d'évaluation souvent utilisés (3).

### Conclusion

Certes, le mentorat a le mérite de contribuer au développement personnel et professionnel et de favoriser le renouveau des organisations. Comment ? En valorisant une culture d'apprentissage, d'entraide et de solidarité et en favorisant la formation de la relève et la rétention de la main-d'œuvre. Toutefois, l'intérêt grandissant pour le mentorat en 2020 amène son lot de défis. Certains pourraient être tentés de relâcher leur vigilance en laissant les programmes de mentorat à eux-mêmes, les dyades sans encadrement, les mentors sans soutien. La formation de dyades n'est qu'une étape ; le travail du responsable du programme de mentorat est fondamental, comme le rappelle Renée Houde, Ph. D., professeure retraitée du Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Selon elle, le pouvoir de transformation du mentorat tient à la pertinence du programme, à la qualité de l'encadrement (rôle du responsable) à toutes les étapes du programme, à la qualité des relations entre mentors et mentorés et à la proactivité des mentorés (21).

Au moment de déposer cet article, les Diététistes du Canada explorait la faisabilité de mettre en place un programme de mentorat au cours de la prochaine année. L'avancement de ces travaux devrait tous nous interpeller, et nous permettre d'entrevoir un avenir encore plus prometteur pour la profession. ■

### Remerciements

Les auteurs remercient Yvon Chouinard, CRHA, administrateur et président sortant de Mentorat Québec, président d'Isotope Conseil et chef de pratique de Pauzé Coaching pour avoir accepté de relire et de commenter cet article.

### Références

- Mentorat Québec. Trousse mentorale 2019 de Mentorat Québec [Internet]. 2019. Récupéré du site : <https://mentoratquebec.org/espace-membres/>
- Vogt K., Johnson F, Fraser V, Koh J, McQueen K-M, Thornhill J, Verbowski V. An innovative, Strengths-Based, Peer Mentoring Approach to Professional Development for Registered Dietitians. *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research*. 2015;76(4):185-189.
- Houde R. Des mentors pour la relève. Édition revue et augmentée. Québec : Les presses de l'Université du Québec; 2010. 290 pages.
- Forest J, Girouard S. Une histoire de succès et d'aspirations. [Internet]. 2016. Récupéré du site : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/une-histoire-de-succes-et-d-aspirations>
- Kram K. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, Foresman.
- Mentorat Québec. [Internet]. Page consultée le 24 septembre 2019. <https://mentoratquebec.org/definition-mentorat/>
- Chouinard Y. Mentorat, coaching et conseil : séparer les pommes des oranges. [Internet]. 2011. Récupéré du site : <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-competences-releve/2011/11/mentorat-emcoaching-em-et-conseil-separer-les-pommes-des-oranges>
- Guay, M.-M. Quelques précisions...le mentorat versus le coaching. *Revue Échange*. 2002;16(3):7-8.
- Chouinard Y. Le soutien fait la force. *Les affaires*. 2019. [Internet]. Récupéré du site : <https://www.lesaffaires.com/dossier/l-accompagnement-a-la-cote/le-soutien-fait-la-force/611485>
- Groupe Académios. [Internet]. 2016. Récupéré du site : <https://academos.qc.ca/a-propos/groupe-academos/>
- Voyer P. Les mentors du CEVQ pour une intégration clinique efficace des nouvelles compétences sur les symptômes comportementaux et psychologiques de la démence Centre excellence vieillissement. [Internet]. 2014. Récupéré du site [https://www.ciussc-capitalnationale.gouv.qc.ca/sites/d8/files/docs/ProfSante/MissionUniversitaire/CEVQ/cevq\\_guide\\_mentorat\\_msss\\_2014.pdf](https://www.ciussc-capitalnationale.gouv.qc.ca/sites/d8/files/docs/ProfSante/MissionUniversitaire/CEVQ/cevq_guide_mentorat_msss_2014.pdf)
- Les diététistes du Canada. [Internet]. 2017. Récupéré du site : <https://www.dietitians.ca/getattachment/4e0284f0-2a85-4a51-8dc4-a3d5ce79bc1f/DC-Advocacy-DietitiansPromoteHealth-Bilingual.pdf.aspx>
- Ordre professionnel des diététistes du Québec. [Internet]. Page consultée le 24 septembre 2019. <https://opdq.org/qui-sommes-nous/histoire-de-la-profession/>
- Partenariat pour la formation et la pratique en nutrition. Les compétences intégrées pour l'enseignement et la pratique de la diététique. [Internet]. 2013. Récupéré du site : <https://www.pdep.ca/library/Accreditation-Policies-and-Standards/PDEP-Integrated-Competencies-for-Dietetic-Education.aspx>
- Diététistes du Canada. Rapport annuel 2017-2018. [Internet]. 2018. Récupéré du site : <https://www.dietitians.ca/Downloads/Public/Annual-Report/DC-Annual-Report-2017-18-FR.aspx>
- Les diététistes du Canada. Vision 2020. [Internet]. 2007. Récupéré du site : [https://www.dietitians.ca/getattachment/3bcd3e8b-adc7-4995-8150-288662bb78dc/DC\\_Vision2020\\_eng.pdf.aspx](https://www.dietitians.ca/getattachment/3bcd3e8b-adc7-4995-8150-288662bb78dc/DC_Vision2020_eng.pdf.aspx)
- Lilian T, Stacy M, Shana S-A, Russell J. The Protege's Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences: The Development of a Taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*. 2000;57(1):1-21.
- Chouinard Y. Le mentorat : le puits inexploité de l'expérience. [Internet]. 2012. Récupéré du site : <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-competences-releve/2012/06/le-mentorat-le-puits-inexploite-de-l-experience>
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Guide des bonnes pratiques. [Internet]. Récupéré du site <http://www.portailrh.org/mentorat/documentation/Guide-Bonnes-Pratiques.pdf>
- Chouinard Y. Le mentorat : favoriser la transmission de l'expérience et des connaissances dans toute l'organisation [Internet]. 2019. Fiche outil récupérée du site <https://www.qualite.qc.ca/sameliorer/nos-produits>
- Tiré de la Trousse mentorale 2020 de Mentorat Québec [Internet]. 2020. Récupéré du site : [https://mentoratquebec.org/mois-du-mentorat/\(à venir\)](https://mentoratquebec.org/mois-du-mentorat/(à%20venir))
- Wadsworth L. Embracing the Strength in Difference. *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research*. 2019; 80:140-144.



## Faites une vérification printanière de votre maison



Ayez l'esprit tranquille en sachant que votre maison est bien protégée grâce à **La Personnelle**.

Pour des conseils de prévention utiles, visitez [lapersonnelle.com/entretien-printanier](https://lapersonnelle.com/entretien-printanier)



La Personnelle désigne La Personnelle, assurances générales inc.