

# Programme de Mentorat



## Guide pour mentors et mentores

LES  
**SAISONS**  
DES ESP

Université   
de Montréal  
et du monde.

# Table des matières

<b>Le programme de mentorat des Saisons des ESP</b>	<b>3</b>
Les objectifs du programme	3
Les modalités du programme	3
Durée	3
Jumelage	3
Déroulement de la relation	3
Qui peut devenir mentor ou mentoré?	5
<b>Comprendre ce qu'est le mentorat</b>	<b>6</b>
Le mentorat, qu'est-ce que c'est?	6
Ce que le mentorat n'est pas	6
Les limites du mentorat	7
Les composantes et le cycle d'une relation mentorale	8
Le démarrage	8
Le développement et la consolidation de la relation mentorale	8
Le dénouement et l'évaluation des apprentissages	8
<b>Être mentor(e)</b>	<b>9</b>
Les rôles et responsabilités	9
Les bénéfices d'être mentor	9
Les principes directeurs du mentorat	10
<b>L'accompagnement durant le programme</b>	<b>11</b>
Comment être efficace comme mentor(e)?	11
Comment se préparer aux rencontres mentorales	11
Que faire si la relation mentorale ne fonctionne pas?	12
Suivi, soutien et ressources durant le programme	13
<b>Les ressources en mentorat</b>	<b>14</b>



# Le programme de mentorat des Saisons des ESP

## Les objectifs du programme

Le Programme de mentorat des Saisons est une initiative du Vice-rectorat adjoint aux études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal.

Ce programme vise à favoriser l'intégration professionnelle des candidats et des candidates au doctorat en les jumelant à des mentor(e)s titulaires d'un doctorat et bien établis dans un emploi.

C'est un programme destiné aux personnes étudiantes au doctorat et qui désirent un accompagnement personnalisé dans la préparation de leur projet professionnel, dans le contexte actuel où les titulaires de doctorat se heurtent à des difficultés spécifiques pour leur intégration sur le marché du travail<sup>1</sup>. L'objectif est de leur permettre d'être le mieux outillés possible pour occuper des rôles mobilisateurs dans la société.

## Les modalités du programme

### Durée

Le programme de mentorat est gratuit, bénévole et confidentiel. Il est offert pour une **durée totale de dix mois** à compter du début de la participation.

### Jumelage

Le choix initial d'un mentor ou d'une mentore s'effectue d'abord par le doctorant ou la doctorante, qui cible les profils des personnes qui correspondent à ses intérêts et à ses besoins de développement professionnel.

Toutefois, la constitution finale des dyades est effectuée par la personne responsable du programme en identifiant les éléments de compatibilité et les affinités entre les mentors et les mentorés.

Une fois la dyade constituée, une entente formelle est signée par les deux parties au début de la relation mentorale. Cette entente fait généralement mention de la durée et du cadre éthique de la relation, ainsi que du nombre de rencontres.

La personne mentorée est jumelée avec son mentor ou sa mentore pour une durée d'environ 8 à 9 mois.

## Déroulement de la relation mentorale

Une fois les dyades constituées, les rencontres mentorales peuvent se dérouler en format virtuel, téléphonique ou en personne, au rythme souhaité par les parties. Toutefois, celles-ci s'engagent minimalement à une rencontre mensuelle.

Les dyades sont autonomes dans la planification et le déroulement de leurs rencontres : dès le début de leur jumelage, les mentors et les mentorés sont invités à s'entendre sur la fréquence et les modalités des rencontres.

Toutes les rencontres sont soumises aux règles strictes de confidentialité de part et d'autre.

L'inscription au programme de mentorat, tant comme mentor(e) que comme mentoré(e) implique la participation aux activités prévues, notamment les séances d'informations, les formations d'initiation au mentorat et les activités de partage et de discussion.



*Les mentor(e)s et les mentoré(e)s peuvent communiquer en tout temps avec la personne responsable du programme pour obtenir de l'aide ou des informations complémentaires.*

1. L'enquête « Formés pour réussir » a permis de déceler les principales difficultés qui se posent aux doctorants et aux doctorantes lors de leur transition vers le marché du travail.



# Les étapes du programme de mentorat

- 1 – **Inscription** des des mentors et des mentorés
- 2 – Séances d'information pour les **mentors**
- 3 – Séances d'information pour les **mentorés**
- 4 – **Atelier d'initiation au mentorat mentor(e)s** : « *Entreprendre une relation mentorale* »
- 5 – Atelier d'initiation au mentorat pour les **mentorés**
- 6 – **Jumelage** avec la personne mentorée
- 7 – **Début des rencontres** de mentorat
- 8 – Activités mi-parcours de partage et de discussion entre **mentors**
- 9 – Activités mi-parcours de partage et de discussion entre **mentorés**
- 10 – Poursuite des rencontres de mentorat
- 11 – Préparation de la dernière rencontre
- 12 – **Dernière rencontre**
- 13 – **Activité finale** de partage et de bilan entre mentors et mentorés
- 14 – Formulaire d'**évaluation**



# Qui peut devenir mentor(e) ou mentoré(e)?



## Les mentor(e)s

Les mentors sont des personnes en emploi :

- Titulaires d'un doctorat obtenu dans une université canadienne
- Œuvrant dans tous les secteurs d'activités confondus (public, parapublic, entrepreneuriat, privé, communautaire etc...)
- Possédant minimalement cinq années d'expérience professionnelle
- Résidant ou non au Canada<sup>2</sup>.

La personne qui s'est portée volontaire pour mentorer un doctorant ou une doctorante est donc une personne expérimentée et familière avec les codes et les différents enjeux reliés à sa profession. De plus, en tant que titulaires d'un doctorat, les mentors du programme des Saisons ont l'avantage d'être passés par le même parcours doctoral que leurs mentorés.



*Contrairement aux idées reçues, il n'est pas indispensable que le mentor ou la mentore appartienne à une discipline semblable à celle de la personne mentorée. Les mentor(e)s peuvent œuvrer dans des champs disciplinaires différents de ceux de leurs mentoré(e)s et offrir d'excellents conseils basés sur leurs expertises, leur vécu et leur cheminement doctoral.*

*Le plus important étant que la personne qui mentore soit en mesure de transmettre des informations et des connaissances qui correspondent aux besoins, aux intérêts et aux objectifs professionnels de la personne mentorée.*



## Les mentoré(e)s

Le programme de mentorat est ouvert à tous les doctorants et toutes les doctorantes de l'Université de Montréal, toutes disciplines confondues et qui souhaitent :

- Consolider leur projet professionnel
- Connaître les possibilités de carrière après le doctorat
- Élargir leurs perspectives professionnelles
- Améliorer certaines compétences, notamment les compétences transversales qui favorisent l'intégration professionnelle des personnes qui étudient aux cycles supérieurs



2. Les rencontres mentales peuvent se dérouler entièrement en ligne

# Comprendre ce qu'est le mentorat

## Le mentorat, qu'est-ce que c'est ?

Le mentorat est un moyen de développement et d'apprentissage basé sur une relation volontaire, gratuite et confidentielle : un mentor ou une mentore ayant de l'expérience et des connaissances pertinentes, accompagne un ou une mentoré(e) pour l'aider à mieux fonctionner, à évoluer et à grandir aux niveaux professionnel et personnel.

Le mentorat s'exerce à travers une relation qui permet le soutien, les échanges et les apprentissages, ce qui favorise une démarche réflexive chez la personne mentorée et conduit à une prise de conscience, en plus d'une analyse des actions posées et à venir<sup>3</sup>.

En tout temps, les relations mentoriales doivent reposer sur la confiance, l'honnêteté et l'éthique.

Le mentorat est une composante essentielle à la réussite aux études supérieures<sup>4</sup> : participer à un programme de mentorat peut faire toute une différence dans la préparation du projet professionnel et l'amélioration des compétences transversales des doctorant(e)s.

## Ce que le mentorat n'est pas

La relation mentorale ne doit jamais être une obligation ni pour les mentors, ni pour les mentorés. C'est un accompagnement, dans le cadre duquel, différents types d'aide sont mis de l'avant (rétroaction, écoute active, entraide...) et qui – dans le programme des Saisons – vise spécifiquement le développement professionnel et personnel de la personne mentorée.

La personne qui mentore est une figure d'autorité qui possède une sagesse, une expérience et des connaissances à partager. Cette personne joue un rôle, de guide, de modèle, de conseil et de « coaching » qui encourage et facilite les actions à poser pour atteindre les objectifs fixés.

Il existe parfois une confusion entre le mentorat et d'autres modes d'accompagnement dont il se distingue pourtant : par exemple, la personne qui mentore n'est pas un nouvel ami, ni un agent de placement. Et les mentors n'étant pas formés en relation d'aide, ils ne peuvent être ni des conseillers en emploi ni des thérapeutes.

Le mentorat n'est pas non plus une relation hiérarchique ou du counseling individuel pour les étudiant(e)s au doctorat démotivés ou qui ne savent pas comment prendre la responsabilité de leur développement professionnel : le mentor ou la mentore n'apporte pas de solutions toutes faites, mais guide plutôt vers une prise de conscience et une mise en perspective des interrogations de la personne mentorée.

3. <https://mentoratquebec.org/definition-mentorat/>

4. U of California – Irvine Graduate Division



## Les limites du mentorat

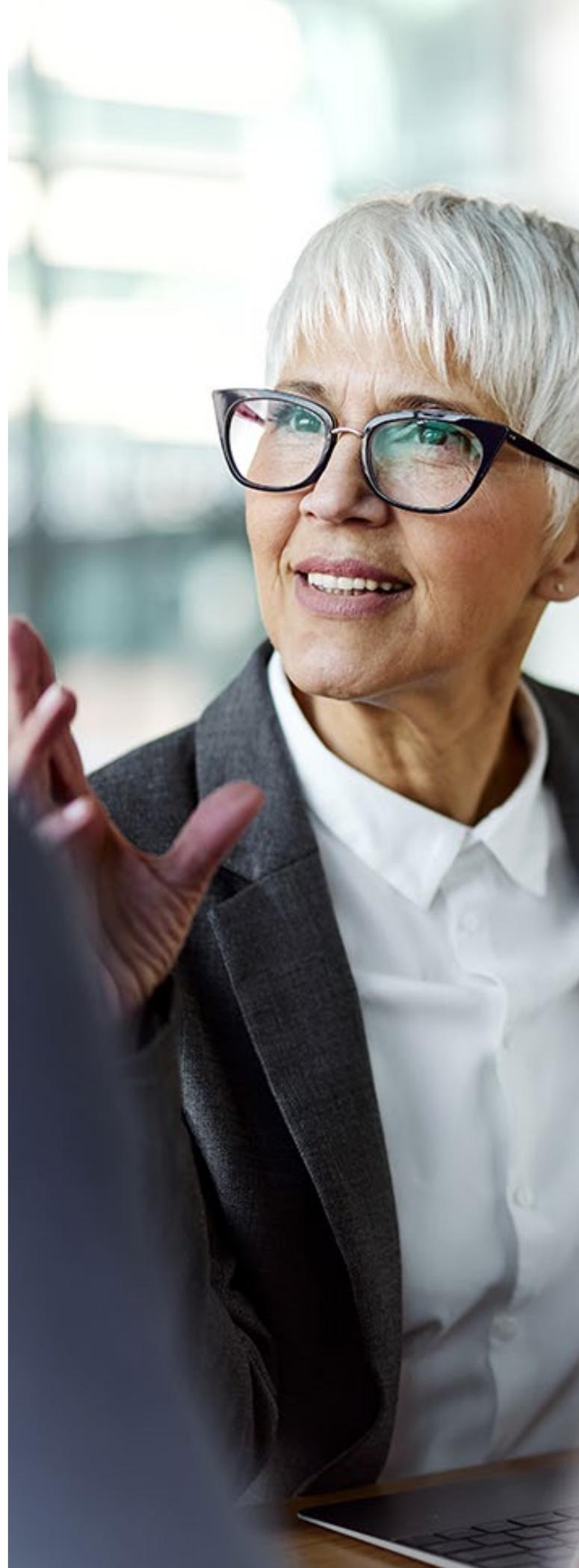
Une bonne relation mentorale doit être efficace, produire des résultats concrets et permettre d'atteindre les objectifs visés. Si, dès le départ, les mentors et les mentorés partagent une vision commune du mentorat, la relation mentorale a beaucoup plus de chance de bien fonctionner. Seulement, le mentorat peut parfois être perçu comme une notion floue pour l'une ou l'autre des parties. C'est la raison pour laquelle il est important pour les mentor(e)s d'en cerner les contours afin d'établir une limite claire entre les attentes des mentorés et la réalité de ce qu'est le mentorat.

Par exemple, le mentor ou la mentore n'a pas à prendre la responsabilité du développement professionnel de la personne mentorée. Cette dernière est la seule responsable d'atteindre ses objectifs de développement professionnel.

La personne qui mentore a le rôle de faciliter le développement professionnel du mentoré ou de la mentorée sans toutefois chercher à cloner son propre cheminement professionnel ou faire de la personne mentorée une réplique d'elle-même.

Enfin, certains mentors comptent parfois plusieurs années d'expérience en mentorat à leur actif, ce qui, a priori, pourrait représenter un avantage pour la relation mentorale. Cependant, les années d'expérience en mentorat ne sont pas toujours garantes de la capacité à bien mener une relation mentorale. Les mentors expérimentés doivent veiller à ne pas appliquer les mêmes recettes et les mêmes méthodes que celles utilisées auparavant, sans égard aux caractéristiques individuelles uniques à chaque relation, et ce, même si ces recettes ont bien fonctionné par le passé.

L'approche mentorale doit toujours être personnalisée et les apprentissages à tirer de chaque relation sont uniques.



# Les composantes et le cycle d'une relation mentorale

Chaque relation mentorale évolue suivant trois phases importantes :

## Première phase : Le démarrage

correspond aux premières semaines durant lesquelles les deux parties apprennent à se connaître et s'installent progressivement dans une dynamique mentorale qui leur permet :

- de bâtir la confiance
- de valider les attentes mutuelles et de planifier la logistique des rencontres
- de prioriser et confirmer les objectifs professionnels du ou de la mentoré(e).

## Deuxième phase : Le développement et la consolidation de la relation

constitue la plus longue phase. Elle correspond à la pratique active et productive de la relation étant donné qu'à ce stade, les deux parties :

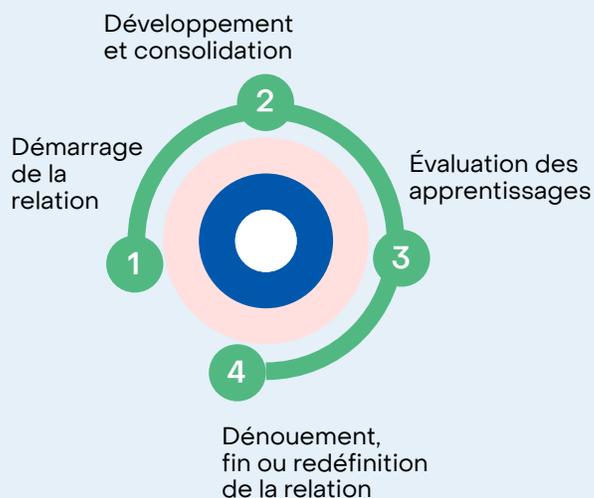
- entretiennent la relation et la font évoluer
- travaillent à l'atteinte des objectifs établis au départ
- approfondissent la connaissance que chaque partie a de l'autre

## Troisième phase : L'évaluation des apprentissages et le dénouement de la relation

représentent la phase finale de la relation mentorale ainsi qu'une véritable occasion de passer en revue ce qui a été accompli. Étant donné que la fin de la relation peut avoir un impact affectif et psychologique sur les mentorés comme sur les mentors, cette phase doit faire l'objet d'une bonne préparation pour permettre :

- un bilan de la relation et une appréciation des progrès réalisés
- une évaluation de l'atteinte des objectifs et de la satisfaction des deux parties
- des échanges sur les suites à donner à la relation<sup>5</sup>

## Les étapes d'une relation mentorale



*En tout temps, quelle que soit l'étape de la relation mentorale, les mentor(e)s et les mentoré(e)s peuvent communiquer avec la personne responsable du programme.*

5. Mettre fin à la relation, la poursuivre ou la redéfinir

# Être mentor(e)

## Les rôles et responsabilités

La préparation est une des conditions gagnantes pour assurer une relation mentorale réussie. Les mentors doivent donc se préparer pour entreprendre une relation mentorale et être formés pour bien comprendre leurs rôles et leurs responsabilités.

Généralement, la formation des mentor(e)s – mais aussi celle des mentoré(e)s – fait grimper de 30% à plus de 90% le taux de succès des relations mentorales. Lorsque formés à la relation mentorale, les mentors se sentent plus compétents, plus confiants et motivés à offrir le meilleur d’eux-mêmes pour favoriser la réussite de la relation<sup>6</sup>.

Au-delà de l’impact important du mentorat sur le développement professionnel et personnel d’un doctorant ou d’une doctorante, il s’agit avant tout d’un soutien et d’une aide apportée par une personne d’expérience à une personne moins expérimentée pour favoriser son développement professionnel.

C’est donc toujours à la personne mentorée que revient la responsabilité de son développement professionnel et de l’atteinte de ses objectifs : le mentor ou la mentore doit surtout la guider dans une prise de conscience de ses enjeux et dans la façon dont les objectifs visés peuvent être atteints, d’où l’importance d’avoir recours aux meilleures pratiques pour bien mentorer.

Ayant des rôles riches et variés, les mentors représentent souvent des figures inspirantes avec un certain pouvoir d’influence sur la personne mentorée. Toutefois, pour être efficace, une personne qui mentore n’a pas à être parfaite, ni très expérimentée. Bien mentorer, c’est surtout savoir mettre en avant les capacités d’écoute, de communication et de rétroaction essentielles au bon déroulement de la relation mentorale.



## Les bénéfices d’être mentor(e)

Certes, les mentor(e)s sont des professionnels démontrant une motivation et un engagement à partager leurs expériences. Mais au-delà de la transmission de connaissances, le mentorat génère un fort sentiment de valorisation et de gratification chez le mentor ou la mentore.

D’une part, le mentorat est une précieuse occasion de mettre en valeur des idées et l’expérience acquise durant un parcours professionnel.

D’autre part, le mentorat est une véritable opportunité de développer ses compétences et ses habiletés en matière de leadership et de communication.

L’écoute active étant le cœur de la relation mentorale, être mentor(e), permet d’améliorer ses capacités d’écoute, de rétroaction, voire d’introspection.

Le mentorat permet aussi aux mentors de se familiariser avec la diversité de la relève professionnelle, et de ce fait, d’en favoriser la réussite.

Enfin, être mentor c’est aussi avoir accès à des activités et des outils efficaces permettant de se perfectionner et de développer au maximum son potentiel.

En somme, le défi que représente la relation mentorale s’avère être une expérience enrichissante, inspirante et éclairante pour les personnes qui mentorent.

6. <https://elomentorat.com/fr/blogue/les-grandes-tendances-du-mentorat-en-2023/>

## Les principes directeurs du mentorat

Outil de développement professionnel par excellence, le mentorat est basé sur une relation volontaire, gratuite et confidentielle. Sa pratique répond donc à des principes directeurs dont le respect est essentiel au bon déroulement des relations, soit :

- L'honnêteté
- L'éthique et l'intégrité
- Le respect mutuel
- L'engagement volontaire des deux parties

En outre, le mentorat évolue dans un cadre éthique formel qui doit être observé par les deux parties.

**Le code d'éthique** du mentorat vise non seulement à préserver le lien de confiance fondamental à la relation mentorale, mais il garantit également que les échanges demeurent confidentiels.

Ce code d'éthique encadre la pratique du mentorat et présente les comportements importants à adopter et à respecter, tels que :

7. Les deux parties acceptent, cependant, de partager quelques renseignements avec le ou la responsable du programme.

8. © Adapté du Code d'éthique du Programme de mentorat de l'APECC (2016)



### La collaboration

Les deux parties s'engagent à se rencontrer régulièrement pour collaborer dans le sens du développement professionnel du ou de la mentorée.

### Le respect mutuel

Les mentors et les mentorés doivent adopter une attitude empreinte de respect, de tolérance et d'ouverture pour le succès de la relation.

### La confidentialité

Le contenu des échanges entre les deux parties est confidentiel et ne doit en aucun cas être divulgué à une tierce personne<sup>7</sup>.

### L'absence de conflit d'intérêts

Les mentors comme les mentorés ne doivent, en aucun cas, se placer dans une situation de conflit entre leurs intérêts professionnels et personnels.

### L'absence de compensation et rémunération

Le mentorat est un engagement bénévole et volontaire de la part du mentor ou de la mentore. Aucune récompense ou compensation financière ne devrait être acceptée en retour de l'accompagnement offert à la personne mentorée.

### Responsabilité et autonomie

Le ou la mentorée est entièrement responsable de ses choix, de ses décisions et de ses actes. Les mentors ne sont, en aucun cas, garants des actions de la personne mentorée dont ils doivent surtout favoriser l'autonomie<sup>8</sup>.



# L'accompagnement durant le programme

## Être efficace comme mentor(e)

La pratique mentorale n'est pas statique, elle évolue et s'enrichit avec le temps. Une personne qui mentore doit développer et/ou améliorer ses capacités d'écoute, de communication et de rétroaction pour être en mesure de partager son expérience d'une manière concrète et efficace.

Il est également important que les mentors se montrent disponibles, qu'ils sachent faire preuve d'un bon sens de l'organisation et d'une aptitude à résoudre les problèmes. En outre, être mentor(e) requiert aussi du temps, de l'énergie et de la bonne volonté.

C'est pourquoi le fait de développer certaines habiletés en lien avec un bon mentorat peut s'avérer utile pour bien amorcer la relation mentorale et faciliter son développement et son maintien.

**i** Aide-mémoire « **Améliorer ses compétences de mentor(e)** »



## Se préparer aux rencontres mentorales

Les mentors ont un rôle crucial à jouer pour le bon fonctionnement de la relation mentorale afin que celle-ci soit un succès et atteigne les objectifs visés. Par conséquent, les mentors doivent bien se préparer pour soutenir adéquatement leurs mentoré(e)s et être en mesure d'anticiper les différents scénarios qui peuvent se concrétiser lors des rencontres. Être préparés permet également aux mentors de mieux comprendre les rôles et les responsabilités qui leur incombent.

La première rencontre de mentorat est un moment particulièrement important. Elle peut donc s'avérer exigeante et source de stress car elle comporte une grande dose d'inconnu en raison :

- de la nécessité d'apprendre à se connaître l'un et l'autre
- de l'importance de bien structurer le mentorat dès le départ
- des attentes qui existent de part et d'autre

En effet, cette première conversation entre les deux parties doit leur permettre de se connaître et d'échanger sur leurs besoins et leurs attentes mutuelles.

**i** Aide-mémoire « **Se préparer à la conversation initiale** »



## Que faire si la relation mentorale ne fonctionne pas?

Parfois, une relation mentorale s'avère insatisfaisante pour l'une des deux parties, ou les deux. Il peut donc arriver que l'expérience ne fonctionne pas ou encore, qu'elle ne permette pas d'aboutir aux résultats souhaités.

Cela ne signifie pas, pour autant, que la relation mentorale est un échec, et encore moins, que la personne qui mentore n'est pas à la hauteur. Plusieurs facteurs peuvent être en cause :

- Un jumelage inadéquat puisqu'il n'existe pas de formule magique pour garantir qu'un jumelage donnera forcément de bons résultats
- Un manque d'affinités ou de comptabilité entre les deux parties
- Peu de disponibilité ou des horaires incompatibles
- Une mauvaise compréhension des rôles ou des attentes.

Dans le cas d'une relation mentorale insatisfaisante, il est conseillé que les deux parties échangent entre elles pour identifier la source du problème et tenter de remédier à la situation.

Toutefois, si ces difficultés persistent et que l'une des deux parties ne désire plus s'impliquer dans la relation mentorale, chacune d'elle peut mettre fin à la relation.

Le cas échéant, chaque partie est invitée à communiquer, au préalable, avec la personne responsable du programme.

## Suivi, soutien et ressources durant le programme

Le programme de mentorat des Saisons a été conçu pour soutenir les mentors dans leurs rôles et les outiller adéquatement pour entreprendre, consolider et bien conclure la relation mentorale. Plusieurs outils et formations sont offerts aux personnes qui mentorent afin que celles-ci se sentent prêtes, confiantes et déterminées tout au long du mentorat.

Ces outils leur donneront également l'opportunité de perfectionner certaines habiletés en faveur de leur propre développement.

Les ressources offertes dans le cadre du programme sont variées :

**Les séances d'information** fournissent aux participant(e)s les détails sur le programme et les informations relatives à la nature de leur engagement.

**Les formations d'initiation au mentorat** soutiennent les mentors dans leurs rôles et leur permettent d'être mieux outillés pour structurer et mener la relation mentorale de manière qu'elle soit efficace et durable.

**Des rencontres de mi-parcours entre mentors,** soit des moments de partage structurés pour permettre des réflexions au milieu du parcours de mentorat. Concrètement, lors de ces rencontres, les mentors pourront :

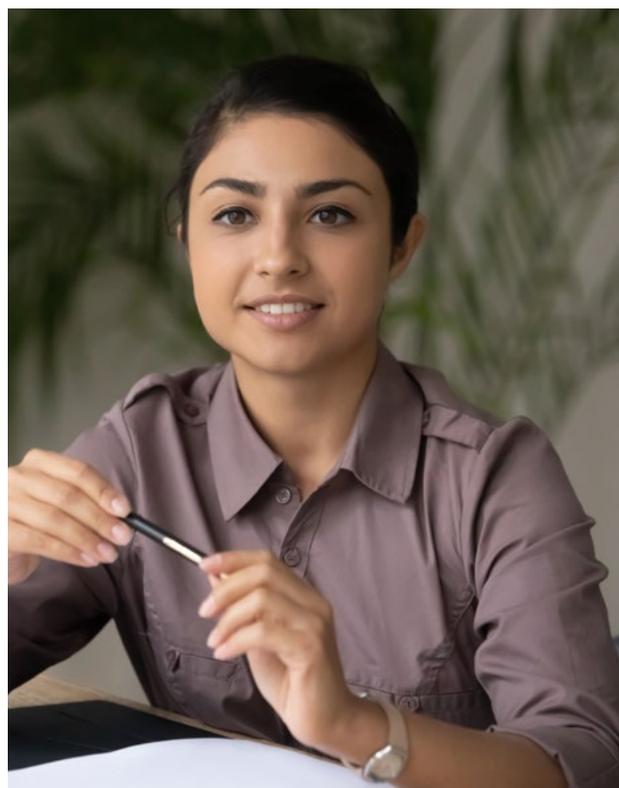
- échanger sur leurs défis mutuels, mieux comprendre et ajuster leurs rôles
- être rassurés par rapport à leur façon de faire dans la relation mentorale
- partager de bonnes pratiques et apprendre les uns des autres
- trouver la motivation et les encouragements nécessaires, au besoin

**Une boîte à outils** comprenant diverses ressources à la disposition des mentors et à explorer à chaque étape de la relation. Les mentors en apprendront davantage sur les meilleures pratiques et bénéficieront de plusieurs trucs et astuces pour bien mentorer.

**Les suivis** tout au long du programme, les mentor(e)s et les mentoré(e)s bénéficient d'un soutien et d'un accompagnement personnalisé de la part de la personne responsable du programme par le biais de suivis réguliers (environ trois suivis individuels au début, au milieu et à la fin du programme).

Ces suivis visent à s'assurer du bon déroulement de la relation mentorale. Ils permettent également d'échanger et de répondre aux questions et préoccupations que les personnes qui mentorent auront en cours de route.

De surcroît, la personne responsable du programme reste disponible en tout temps pour répondre aux questions des mentor(e)s et pour les aider à résoudre de potentielles difficultés.

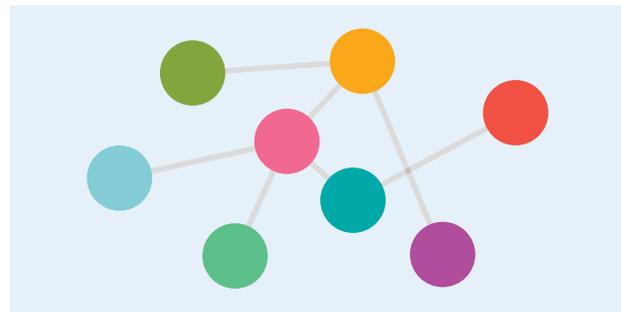


# Ressources en mentorat

Cliquez pour accéder



[Référentiel des compétences transversales](#)



Aide-mémoire

« [Les bénéfices d'être mentor\(e\)](#) »

Aide-mémoire

« [Les compétences de la personne mentore](#) »

Aide-mémoire

« [Se préparer à la conversation initiale](#) »

Aide-mémoire

« [Code d'éthique de la relation mentorale](#) »

Aide-mémoire

« [Déroulement d'une rencontre mentorale](#) »

Aide-mémoire

« [Liste de questions au mentoré](#) »

Aide-mémoire

« [Bâtir la confiance du mentoré](#) »

Aide-mémoire

« [Quand les échangent stagnent : répertoire des questions clés](#) »

Programme de  
**Mentorat**  
**SAISONS**  
DES ESP



Des questions ?  
[mentorat@esp.umontreal.ca](mailto:mentorat@esp.umontreal.ca)

Plus d'informations  
[saisonsesp.umontreal.ca](http://saisonsesp.umontreal.ca)

Études supérieures  
et postdoctorales

Université   
de Montréal  
et du monde.