

# L'art et la science d'un jumelage réussi

Par Jennifer Petrela

Ah, le jumelage! Certains disent que c'est la clé de voûte d'un mentorat réussi. Comment donc réussir un bon jumelage? Quoi faire en situation de diversité? Selon le modèle retenu, voici quelques astuces pour en magnifier les avantages, minimiser les inconvénients et tirer le meilleur de chacun.

## Le jumelage fourni

Dans le jumelage fourni, le coordonnateur/la coordonnatrice du programme s'appuie sur son expérience et sa familiarité avec le bassin de mentor.e.s et mentoré.e.s potentiel.le.s pour former des jumelages avisés. On ne consulte pas les participant.e.s., qui d'ailleurs ne sont toujours pas au courant du bassin de personnes desquelles leur protégé.e./leur mentor.e sera choisi.e.

### Avantages

Pour des **mentoré.e.s moins expérimenté.e.s**, un jumelage effectué par un.e coordonnateur/trice peut être avantageux. Un.e coordonnateur/trice sensible perçoit parfois chez la personne mentorée des **points à développer** – des points dont cette dernière n'est pas forcément consciente – et peut choisir un.e mentor.e en conséquence. Est-ce que cela peut mettre le/la mentoré.e hors de son zone de confort? Oui. Est-ce forcément négatif? Pas du tout.

### Inconvénients

La réussite de ce modèle dépend largement des **habilités** du/de la coordonnatrice du programme à jumeler les bonnes personnes ensemble. De plus, si le/la mentoré.e tient à développer des **compétences que ne maîtrise pas la mentor.e** retenue, le jumelage fourni peut décevoir.

Emmanuelle Gauthier est boursière de l'Union des écrivains et des écrivains québécois (<https://www.uneq.qc.ca>) et bénéficie de son programme de mentorat.

« Je suis vraiment bien tombée, ce n'est pas tous les écrivains qui feraient une bonne mentore, » commente Emmanuelle. « Ce n'est pas juste qu'elle a écrit un roman, c'est qu'elle est très bien ancrée dans le milieu. L'UNEQ est allé chercher quelqu'un qui est bon en networking, c'est quasiment la chose la plus importante de nos jours. Je ne l'aurais pas pensé. »

## Comment réussir un jumelage fourni

Un **exercice de réflexion et de communication**<sup>1</sup> tel que celui développé par Ingénieurs Canada (<https://engineerscanada.ca/fr>) peut pallier les inconvénients de ce modèle. Par le biais d'un questionnaire et d'un modèle d'entente, on amène le/la mentoré.e à **définir ses objectifs** pour la relation mentorale et lui propose une structure pour en discuter avec le/la mentor.e. L'exercice propose aussi un **calendrier de suivis et d'évaluations** pour maximiser les chances que la personne mentorée réalise les apprentissages souhaités.

## Le jumelage autonome

Le jumelage autonome demande aux mentor.e.s et aux mentoré.e.s de se jumeler eux-mêmes : citons en exemple l'Ordre des ingénieurs du Québec (<http://oiq.qc.ca/>), dont les superviseur.e.s des candidat.e.s à la profession jouent un rôle mentorale. Sous une déclinaison de ce modèle, les mentoré.e.s doivent trouver eux-mêmes la personne prête à les mentorer; sous une autre déclinaison, ils/elles choisissent parmi un bassin de personnes déjà prêtes à les accompagner. C'est le cas si leur employeur possède par exemple un abonnement avec la firme Élo (<https://www.elomentorat.com>), une plateforme numérique de gestion du programme de mentorat, où s'inscrivent mentor.e.s et mentoré.e.s.

« J'ai eu deux mentores importantes dans ma vie : dans les deux cas, j'ai pris le temps de les connaître avant de leur demander de me parrainer », explique Vincenza Iaconessi, membre d'un programme anonyme de rétablissement. « La liberté de choisir les personnes avec qui travailler était essentielle pour moi. Ça m'a mis à l'aise pour leur demander conseil dès notre première rencontre. »

### Avantages

En se jumelant lui-même à son/sa mentor.e, le/la mentoré.e s'assure de travailler avec **quelqu'un qui possède les expériences recherchées** ou avec qui il/elle se sent à l'aise. Si le modèle lui demande de recruter lui-même son/sa mentor.e, le processus de recrutement – bien que parfois long – peut le **familiariser avec l'écosystème** dans lequel il/elle souhaite évoluer.

### Inconvénients

Si le/la mentoré.e n'a pas développé ses habilités en réseautage ou s'il/elle possède un **réseau moins développé**, il/elle pourrait trouver difficile de recruter un.e mentor.e prêt.e à consacrer le temps nécessaire au bon déroulement de la relation. De plus, le jumelage autonome peut amener le/la mentoré.e à **demeurer dans sa zone de confort**, en s'alliant à des personnalités qui ne le/la confrontent pas à ses points faibles. Enfin, il peut arriver que les mentoré.e.s chargé.e.s de recruter eux-mêmes

« Travailler avec un mentor expérimenté m'a mis en sécurité, » raconte Marie-Andrée Labranche, ingénieure chez Bombardier. « Veut-veut pas, le monde du travail peut te demander des choses qui sont assez éloignées de ce qu'on exige de toi durant tes études. En choisissant mes propres mentors, j'ai cherché des personnes qui, selon ce que je sentais, avaient quelque chose à m'apporter. Cela dit, si j'avais été dans un milieu avec moins de collègues, j'aurais apprécié qu'on me jumèle. D'une façon ou d'une autre, on peut avoir des bonnes ou mauvaises surprises. »

leur mentor.e recrutent quelqu'un sur la base de ses connaissances et non pas de ses **aptitudes mentales**. C'est un risque : les aptitudes mentales sont primordiales à la réussite de la relation et des études démontrent qu'un mauvais mentorat peut être pire que pas de mentorat du tout.

### Astuces

Quant aux aptitudes mentales, le coordonnateur d'un programme de mentorat au jumelage autonome peut offrir aux mentor.e.s une **formation** sur les qualités personnelles et l'investissement propices au mentorat. On peut penser à une volonté d'écouter plutôt que de parler, l'engagement de donner du temps de qualité au mentoré.e à une fréquence régulière et le désir de s'ouvrir à voir une situation du point de vue de son/sa mentoré.e. Des **rappels** sont toujours utiles.

### Le jumelage hybride

Dans ce modèle, le jumelage revient au/à la coordonnateur/trice de programme mais les participant.e.s sont invité.e.s à préciser leurs préférences (voir l'encadré).

### Avantages

Pour plusieurs, le jumelage hybride est le meilleur des mondes. Les **préférences des mentoré.e.s** orientent la coordonnateur/trice, qui garde toutefois la flexibilité d'**exercer son jugement**. Selon une évaluation du programme de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ), 92 % des participant.e.s du programme se sont déclaré.e.s très ou fortement satisfait.e.s de ce modèle.

« Avant de procéder au jumelage, il est important d'établir une certaine affinité entre le mentor et son mentoré, » affirme la D<sup>re</sup> Marjorie Duré. « N'oublions pas que le mentorat est un accompagnement. Un programme qui se base non seulement sur les préparatifs du coordonnateur mais aussi sur le consentement des participants, ça fait des bons matchs. »

LE JUMELAGE HYBRIDE SELON LA Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (<http://mentorat.fmoq.org/>)

1. Le coordonnateur du programme demande aux participant.e.s d'indiquer leurs préférences chez leur partenaire dans quatre domaines :

- Domaine professionnel;
- Environnement de travail (hôpital, clinique, urgences...);
- Type d'échange (en personne, au téléphone, en virtuel, par écrit);
- Compétences spécifiques.

2. Le coordonnateur monte une plateforme où sont affichés les profils des médecins disposé.e.s à mentorer. Question de permettre aux mentoré.e.s de se faire une idée...

3. Les participant.e.s se rencontrent pour une séance de réseautage « speed-dating » : 5 minutes en tête-à-tête, et on change de place!

4. Les participant.e.s sont invité.e.s à indiquer leur premier, deuxième, et troisième choix de partenaire au coordonnateur en toute confidentialité.

5. Le coordonnateur s'appuie sur l'ensemble des données pour jumeler les participant.e.s. Bien que 75 % des jumelages reprennent les classements des participant.e.s (en cas de conflit, on privilégie le choix de la personne mentorée), 25 % demandent la connaissance des participant.e.s, le jugement et le doigté du coordonnateur.

## Inconvénients

Le jumelage hybride exige souvent **plus de temps et de ressources** que d'autres modèles. Dès lors, il peut être plus difficile de répondre à une demande élevée.

## Astuces

Selon Jérémy Lapierre, coordonnateur du programme de mentorat de la FMOQ, la réussite de ce modèle dépend grandement du temps investi dans chacune des dyades. Un accompagnement personnel, basé non seulement sur des évaluations standardisées, tel des sondages, mais aussi sur des entrevues confidentielles avec les mentor.e.s et les mentoré.e.s, lui permet de s'assurer que ses agencements produisent les effets désirés – et de corriger le tir lorsque cela s'avère nécessaire.

## Jumeler pour l'équité, la diversité et l'inclusion

Quelle approche privilégier lorsque le programme de mentorat cherche à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion? Faut-il jumeler des personnes aux profils semblables ou croisés? Peu importe le modèle retenu, des experts sont unanimes sur quelques points :

- Le mentorat en situation de diversité est plus efficace lorsque les participant.e.s ont appris à se connaître au niveau personnel. Prévoir donc des occasions où peut se développer une relation entre mentor.e et mentoré.e – des formations, un repas en tête-à-tête – ou recommander aux dyades de s'organiser pour le faire.
- Le vécu de certain.e.s mentoré.e.s peut faire en sorte qu'ils/elles profiteront mieux de la relation mentorale s'il y a concordance de genre, d'origine culturelle, d'identité sexuelle ou d'autres caractéristiques. Offrir donc aux mentoré.e.s l'occasion de préciser leur préférence de profil de mentor.e. en sachant toutefois que de nombreux mentoré.e.s demeureront neutres.
- Éduquer les mentor.e.s comme les mentoré.e.s sur les diverses formes<sup>2</sup> de biais inconscients et les encourager à s'auto-identifier. Favoriser leur ouverture en leur rappelant que les biais inconscients sont un élément fondamental du cerveau humain; ils font partie de nos éléments naturels de défense, il ne faut donc pas s'en culpabiliser.

- Une récente étude<sup>3</sup> a démontré que des formations qui rappelaient aux décideur.e.s la présence d'obstacles auxquels font face des membres de groupes minoritaires ont réduit l'effet des biais inconscients à leur égard. L'effet s'estompait si on ne rappelait pas les obstacles aux décideur.e.s l'année suivante. Il s'agit d'une motivation convaincante pour planifier une sensibilisation récurrente.

## Conclusion

La relation mentorale est avant tout une relation humaine. C'est pourquoi le jumelage relèvera toujours de l'art aussi bien que de la science. Peut-être qu'ainsi la clé de la réussite tiendrait autant de l'ouverture et de la flexibilité des participant.e.s que du mécanisme déterminé à l'avance. Chose certaine, pour donner aux mentor.e.s et aux mentoré.e.s le droit d'apprendre, il faut d'abord donner aux coordonnateurs/trices de programme le droit à l'expérimentation... voire inventer d'autres modèles de jumelage.

## Références

<sup>1</sup> *Guide national sur les programmes de mentorat. Annexe A. Exemples de formulaires pour un programme de mentorat. Ingénieurs Canada. Avril 2013.* [https://engineerscanada.ca/sites/default/files/publications/national-guideline-mentoring-programs/national\\_guideline\\_for\\_mentoring\\_programs\\_appendix\\_a\\_fr.pdf](https://engineerscanada.ca/sites/default/files/publications/national-guideline-mentoring-programs/national_guideline_for_mentoring_programs_appendix_a_fr.pdf)

<sup>2</sup> 25 biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle. *Psychomédia*. Publié le 22 février 2015. <http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/biais-cognitifs>

<sup>3</sup> Isabelle Régner, Catherine Thinus-Blanc, Agnès Netter, Toni Schmader et Pascal Huguet. Committees with implicit biases promote fewer women when they do not believe gender bias exists. *Nature Human Behaviour*. <https://doi.org/10.1038/s41562-019-0686-3>



## À PROPOS DE L'AUTRICE

**Jennifer Petrela, B.A., M.Sc.**, est la gestionnaire de l'Accélérateur mentorale de Mentorat Québec. Architecte de programmes de mentorat et elle-même mentore et mentorée, Jennifer apporte une sensibilité à l'équité, la diversité et l'inclusion à ses initiatives. Conférencière, animatrice, et rédactrice forte d'une expérience de travail et d'études en cinq pays sur quatre continents, elle privilégie une approche personnalisée qui vise non seulement le développement individuel et professionnel des participant(e)s mais aussi la transformation institutionnelle. [petrelaj@gmail.com](mailto:petrelaj@gmail.com)