



LA SENTINELLE MENTORALE 2025

Pour témoigner de l'évolution des pratiques mentoriales au Québec et dans le monde



Intergénérationnalité – Martine Tremblay

COMPRENANT UN
DOSSIER SPÉCIAL SUR
LE MENTORAT
INTERGÉNÉRATIONNEL

Une publication annuelle du **comité Veille et Recherche**
de Mentorat Québec à l'occasion du Mois du mentorat 2025



Rencontres avec des experts de quatre pays

Exploration européenne du mentorat

Jennifer Petrela, experte en mentorat pour l'Accélérateur mentorat de Mentorat Québec

On dit que le mentorat ne connaît pas de frontières. Mais est-ce que tous les pays pratiquent le mentorat de la même façon ? Pour en savoir plus, nous avons interrogé¹ des experts et expertes de quatre pays européens : l'Espagne, la France, le Royaume-Uni et la Suisse. Cet article rend compte de ce que nous avons appris.

Le mentorat d'un continent à l'autre

Au Québec, le mentorat est de plus en plus répandu. Les gouvernements fédéral et provincial financent des programmes de mentorat pour les entrepreneurs depuis des décennies, et de plus en plus de lieux de travail dans tous les secteurs et industries possèdent des programmes de mentorat à l'interne. Plusieurs ordres professionnels (génie, architecture, pharmacie et autres) proposent aussi des services de mentorat à leurs membres, tout comme les organismes communautaires pour les jeunes, les personnes immigrantes, les femmes ou d'autres groupes.

Comment la situation au Québec se compare-t-elle à celle de l'Europe ? Dans quels secteurs le mentorat est-il le plus répandu ? Comment les pays abordent-ils les questions des normes, des organisations-cadres et du mentorat inclusif ? Pour cet article, nous avons interrogé des expertes et experts de quatre pays européens – l'Espagne, la France, le Royaume-Uni et la Suisse – afin d'explorer comment fonctionne le mentorat dans chacun d'eux.

Le mentorat en Europe de l'Ouest

Nous avons d'abord voulu savoir quelle importance on accordait au mentorat dans chaque pays ainsi que les secteurs où on le retrouvait.



¹ Les entrevues sont disponibles dans leur intégralité sur la chaîne YouTube et les balados de Mentorat Québec.



Christopher McLaverty

est un coach exécutif, un consultant en gestion et un éducateur qui a conçu et dirigé des programmes de mentorat pour des sociétés d'énergie, des banques et des

cabinets de services professionnels. Ses recherches sur la façon dont les cadres supérieurs abordent les problèmes d'ordre éthique ont été publiées dans *Harvard Business Review*. Il est titulaire d'une maîtrise en coaching, conseil et changement de l'INSEAD, ainsi que d'un doctorat en éducation de l'Université de Pennsylvanie.

Le mentorat est courant au Royaume-Uni

« Au **Royaume-Uni**, le mentorat est une forme courante de développement personnel », explique **Christopher McLaverty**, directeur de la pratique du mentorat pour le European Mentoring and Coaching Council (EMCC) Royaume-Uni.

« Les formes officielles et officieuses du mentorat sont assez communes, poursuit-il. Dans l'enseignement secondaire, par exemple, de nombreux enseignants et enseignantes en début de carrière s'attendent à bénéficier de mentorat pendant leurs deux premières années de carrière, tandis que les universités jumellent régulièrement les étudiantes et étudiants avec des personnes mentores issues du corps professoral.

« Dans certains milieux de travail, comme le génie, la fonction publique ou le secteur manufacturier, le mentorat est considéré comme un moyen important pour développer et retenir les talents », affirme-t-il.

Dans le secteur social, les organismes communautaires britanniques sont des champions du mentorat auprès de diverses populations ou pour certains enjeux sociaux. Mais le champ demeure très fragmenté.

« Finalement, dit-il, le mentorat au Royaume-Uni ne suit pas des normes de qualité communes et les programmes sont rarement coordonnés entre les établissements et les industries. »

Le mentorat se répand partout en France

Selon **Yahir Mimoun**, responsable de la Commission mentorat du European Mentoring and Coaching Council (EMCC) **France**, avant 2020, le mentorat en France relevait principalement de deux types d'organisations : quelques grandes entreprises qui géraient des programmes traditionnels de mentorat entre personnes expérimentées et débutantes, et des organisations communautaires qui travaillaient par exemple, auprès des jeunes et en faveur de l'égalité hommes-femmes.

« En 2020, toutefois, dit-il, la donne a radicalement changé quand le gouvernement français a injecté 30 millions d'euros dans un nouveau programme conçu pour quadrupler le nombre de personnes mentores bénévoles auprès des jeunes. Le programme *Un jeune, un mentor* a joué un rôle énorme dans la sensibilisation du public au mentorat », affirme-t-il.

« Les possibilités de mentorat étaient même annoncées dans le métro. La notion de mentorat a rapidement évolué dans la population. D'importants investissements publics dans des organisations non gouvernementales à travers le pays ont permis de faire essaimer des initiatives moins officielles, comme celles qui impliquent d'anciens élèves. À lui seul, ce programme a permis de créer plus de 160 000 dyades de mentorat en quelques années. Quatre ans plus tard, la sensibilisation continue de croître et le mentorat est de plus en plus compris comme un processus structuré qui nécessite une formation et qui tire avantage des communautés de pratique », conclut-il.



Après une formation en ingénierie et en finance, **Yahir Mimoun** a travaillé au sein du ministère de l'Environnement de la France, puis dans des grands groupes industriels et

financiers. Il a ensuite reçu une formation en mentorat pour les cadres. En tant que mentor, il a accompagné des entrepreneurs, notamment en situation de handicap ou issus des quartiers dits « prioritaires ».

Du mentorat sociocommunitaire en Espagne

« L'Espagne n'a pas une longue histoire de mentorat », explique **Isabel Gutiérrez Pedemonte**, responsable de la qualité et de la recherche à la Coordinadora de Mentoría Social à Barcelone, l'organisation qui chapeaute les programmes de mentorat social en **Espagne**. « Le plus ancien projet de mentorat que nous connaissons remonte à 25 ans. Mais le mentorat a rapidement pris de l'ampleur en Espagne, surtout après la pandémie de COVID-19, alors que le besoin de créer des liens sociaux est devenu plus urgent. Pourtant, ajoute-t-elle, le public peine encore à définir le terme mentor. Les principaux champions des programmes de mentorat en Espagne ne sont ni l'État ni les entreprises (où le mentorat reste très officieux), mais des programmes communautaires qui ciblent les jeunes et les enjeux sociaux, comme la marginalisation économique et l'exclusion sociale des personnes immigrantes. »



Anthropologue sociale, **Isabel Gutiérrez Pedemonte** est titulaire d'une maîtrise en migration et intervention sociale. Elle possède de l'expérience en action communautaire et

en sensibilisation interculturelle. Elle est convaincue de la capacité du mentorat pour provoquer le dialogue, favoriser l'inclusion et transformer les relations humaines.

En Suisse, le mentorat se développe graduellement

Le mentorat est encore plus récent en **Suisse**. « C'est quelque chose qui me surprend, à quel point le mentorat n'est pas déployé au pays », dit **Laura Venchiarutti-Tocmacov**, cofondatrice de la Fondation impactIA, qui forme des femmes suisses à être mentores auprès d'hommes chefs d'entreprise dans le but de rendre le lieu de travail plus inclusif, et pas seulement dans l'idée de faire progresser les personnes mentorées au sein de l'entreprise.



Laura Venchiarutti-Tocmacov est cofondatrice et directrice de la Fondation impactIA. Formée au Massachusetts Institute of Technology en intelligence

artificielle et stratégie d'entreprise, ainsi qu'au Mila en IA responsable et les droits humains Laura travaille depuis plus de 25 ans dans le domaine de la transition professionnelle.

« Il n'y a pas cette prise de conscience de la puissance du mentorat, aujourd'hui, affirme-t-elle. Quand ça se fait, ce sont des initiatives plutôt issues d'organisations de la société civile, des petites initiatives qui ne sont pas déployées à grande échelle. Le mentorat s'est étendu récemment au-delà de quelques entreprises multinationales, majoritairement anglophones, dont bon nombre de programmes visent à promouvoir les carrières des femmes. Entre-temps, les initiatives communautaires ont eu du mal à se maintenir. La Suisse n'a pas de plateforme de mentorat numérique, ni d'organisme-cadre pour le mentorat, ni de programme de formation pour les dyades de mentorat ni d'organisme pour accréditer les programmes de mentorat. »

Le mentorat inclusif prend son envol

Dans ces quatre pays européens, l'intérêt pour le mentorat inclusif va grandissant; on entend par là du mentorat dont les objectifs comprennent la suppression des obstacles pour les membres de groupes marginalisés. Mais les pays ne ciblent pas tous les mêmes groupes.

Au **Québec**, les programmes visent souvent à faire progresser les femmes dans les milieux de travail et leur leadership. « La **Suisse** s'est beaucoup inspirée du Québec », indique Laura Venchiarutti-Tocmacov, qui souligne que les femmes sont les principales bénéficiaires des programmes suisses dans les universités ainsi qu'au travail.

En **France**, en revanche, les programmes ciblent principalement les jeunes issus de communautés économiquement défavorisés, un peu comme l'**Espagne** qui se concentre sur les jeunes et les communautés vivant dans l'exclusion sociale. « Cela dit, de nouveaux programmes et de nouvelles communautés émergent presque quotidiennement », observe Isabel Gutiérrez Pedemonte.

Quant au **Royaume-Uni**, où des centaines de projets de mentorat inclusif atteignent un grand nombre de groupes, Christopher McLaverty se dit émerveillé de « pouvoir trouver à peu près tout ce qu'on veut ». La dernière découverte de McLaverty est un programme de mentorat pour les parents célibataires dont le manque de réseaux sociaux et familiaux les laisse aux prises avec des difficultés à concilier la garde d'enfants et les exigences du travail.

Les programmes de mentorat inclusif abordent des préoccupations diverses dans différentes régions, et il n'est pas surprenant que les débats entourant la pratique du mentorat diffèrent également.

Au **Royaume-Uni**, les spécialistes se demandent si les personnes mentorées bénéficient davantage d'un jumelage avec des individus qui ont connu des difficultés similaires ou avec des personnes provenant de milieux plus privilégiés. Ce dernier modèle est plus populaire en Espagne, où le « mentorat social » vise à la fois le développement personnel et des objectifs instrumentaux (comme de meilleures notes ou la maîtrise de la langue), mais cherche également à briser les silos sociaux et à stimuler le changement. Selon **Víctor González Núñez**, coordonnateur d'un projet de mentorat social à la Fondation Nous Cims, qui accompagne 250 étudiants et étudiantes postsecondaires



Víctor González Núñez est titulaire d'un diplôme en sciences politiques et relations internationales ainsi que d'une maîtrise en migration contemporaine. Il a collaboré à des projets participatifs dans des pays en développement ainsi que dans des centres pénitentiaires en Espagne, en se concentrant sur les politiques éducatives pour l'inclusion des groupes défavorisés, en particulier les migrants.

économiquement vulnérables à Barcelone, « un espace où des personnes de différents âges et origines peuvent se connaître et reconnaître leurs expériences est crucial. Mais, dit-il, il ne s'agit pas seulement de réunir les gens et de laisser arriver les choses. Nous avons besoin de programmes pour la formation des mentors et mentores afin d'éviter de perpétuer la dynamique du pouvoir oppressif dans la relation de mentorat. Faire cela peut changer les pratiques et les perceptions dans la société de façon plus générale. »

En **Suisse**, une question qui revient dans le contexte du mentorat inclusif est de savoir s'il faut payer les personnes qui font du mentorat. De nombreux programmes en Suisse jumellent de jeunes femmes avec des mentors hommes qui les aident dans leur carrière. Dans des programmes comme ceux-ci, on s'attend généralement à ce que les mentors fassent bénéficier de leur expérience bénévolement, comme une façon de « donner au suivant ». Ce n'est pas le cas de *My Mentor is a Woman*, un programme de la Fondation impactIA où des femmes accompagnent des hommes dirigeants afin de promouvoir et d'augmenter la diversité dans leurs entreprises. **Audrey Parrone**, coordonnatrice du programme, explique que la Fondation paie ces femmes en reconnaissant qu'en Suisse, les femmes accomplissent déjà bon nombre de tâches non rémunérées, comme les travaux domestiques et la garde d'enfants, en raison de la division du travail fondée sur le genre. Audrey Parrone estime que les programmes de mentorat comme celui de la Fondation permettent de remettre en question l'idée selon laquelle les personnes mentores ne devraient pas être rémunérées pour leur temps.



Audrey Parrone est sociologue spécialisée dans la diversité de genre dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA). Depuis 2018, elle travaille au sein de la Fondation impactIA sur les enjeux de diversité et d'inclusion dans l'IA. Elle coordonne l'Observatoire international pour la diversité dans l'IA, dont l'objectif est de porter à 30 % le nombre de femmes dans le milieu de la technologie.

Le rôle des organismes de coordination et la préoccupation pour la qualité du mentorat

Dans tous les pays étudiés, les spécialistes font état d'efforts pour partager des ressources et établir une meilleure coordination des initiatives. La **France**, par exemple, a récemment adopté un cadre pour le coaching, le mentorat et la supervision qui clarifie les distinctions entre ces activités et uniformise les attentes. On constate aussi un consensus croissant selon lequel, pour que le mentorat fonctionne, les personnes mentores doivent s'engager à encadrer les personnes mentorées pendant au moins plusieurs mois. Les personnes mentores ont également besoin d'une formation appropriée et d'un solide soutien de la part d'une équipe de coordination.

Les communautés de pratique gagnent également du terrain, non seulement en France, mais aussi au **Québec** où Mentorat Québec lancera en février 2025 ses « Jasettes mentorales », soit des rencontres mensuelles où les gestionnaires de programme de mentorat pourront échanger sur les meilleures pratiques.

En **Espagne**, la Coordinadora de Mentoría Social partage également les meilleures pratiques ainsi que le personnel, les ressources et les critères d'évaluation pour améliorer les programmes et soutenir les personnes mentorées et les personnes mentores.

La **Suisse** est le seul pays sans organisation-cadre pour coordonner l'assurance qualité sur le terrain.

Dans certains pays, l'accréditation est de plus en plus populaire, moins pour les personnes mentores et les personnes mentorées que pour les programmes. « Dans la conscience du public, l'idée d'accréditation est considérée plus appropriée pour les coaches que pour les personnes mentores », explique Christopher McLaverty au **Royaume-Uni**. « Les coaches sont rémunérées : ces femmes sont donc prêtes à payer pour obtenir des titres de compétences officiels afin de prouver qu'en tant que professionnelles, leur formation est à jour. De leur côté, la plupart des personnes mentores sont des bénévoles, dont les principales qualifications sont l'expérience et la volonté d'aider. » La Coordinadora de Mentoría Social d'**Espagne** accrédite les programmes de mentorat depuis 2019 : le processus d'accréditation aide les programmes à voir où il y a matière à amélioration et, surtout, signale aux bailleurs de fonds que les programmes répondent aux normes de qualité. Au

Québec, Mentorat Québec a récemment développé deux certifications : une pour la conception de programmes de mentorat inclusif et une pour leur implantation.

En **France**, le Collectif Mentorat a développé un label qui emploie un système à trois niveaux pour attester de la qualité des programmes de mentorat au pays.

« Bien sûr, appliquer et respecter des normes rigoureuses nécessite plus de temps et de ressources. Cela peut compliquer le recrutement des personnes mentores et rendre plus difficile l'accès aux populations cibles. Mais pas toujours, note **Laura Prego**, gestionnaire d'un projet de mentorat pour les jeunes à la Fondation Nous Cims » L'assurance qualité fournie par l'accréditation SELLO MC+ en **Espagne** permet aux personnes mentores de se sentir confiantes quant à leur participation et à l'investissement de leur temps dans un programme, explique-t-elle. Le fait que notre programme soit certifié SELLO MC+ indique aux personnes mentores potentielles qu'elles peuvent compter sur un bon accompagnement de la part de notre équipe. »



Laura Prego est titulaire de diplômes en psychologie et en intervention psychosociale et d'un certificat en interventions systémiques. Laura consacre sa carrière à

l'intervention sociale auprès des jeunes et des familles en situation de vulnérabilité. Elle veille à ce que les jeunes issus de milieux vulnérables reçoivent le soutien dont ils ont besoin pour poursuivre leurs études au-delà du système scolaire obligatoire.

Des tendances à définir pour le mentorat

Alors que les programmes de mentorat se développent de part et d'autre de l'Atlantique, ils tendent vers l'inclusivité, l'assurance de la qualité et l'accréditation. En parallèle, la sensibilisation du public continue de croître.

Comment définira-t-on le mentorat dans 10 ans en Espagne ? Comment le fera-t-on en Suisse ? Le mentorat se développera-t-il davantage dans les milieux de travail ou dans la collectivité ? Sera-t-il davantage présent chez certains groupes et pas ailleurs ? Se fera-t-il de façon formelle ou plutôt informelle ?

La question la plus importante est sans doute de savoir comment le mentorat changera la culture sociale et organisationnelle en général. De savoir s'il réalisera son plein potentiel pour catalyser le changement social, démocratiser l'accès aux possibilités et rendre nos relations un peu plus humaines, un peu plus bienveillantes, partout là où nous sommes.

À propos de l'autrice

Jennifer Petrela

(elle) est experte en mentorat à l'Accélérateur mentorat de Mentorat Québec. Conférencière multilingue, elle est spécialiste dans l'implantation de programmes de mentorat qui promeuvent l'équité et l'inclusion de la diversité. Jennifer Petrela écrit des articles, anime des panels et participe à des balados sur la théorie et la pratique du mentorat dans des milieux divers. Elle est elle-même mentore et mentorée en évolution perpétuelle.



REPRODUCTION ET DROITS D'AUTEUR

Les textes de *La Sentinelle mentorale 2025* ont tous été rédigés bénévolement par leurs auteurs et autrices à la demande de Mentorat Québec dans le but de fournir des documents de référence aux personnes intéressées par le mentorat et ses pratiques. Tout le contenu de *La Sentinelle mentorale 2025* est toutefois protégé par la *Loi sur le droit d'auteur*.

Les divers contenus de cette publication peuvent être reproduits, téléchargés et distribués sans frais ou autre permission de Mentorat Québec pour une utilisation personnelle ou organisationnelle, mais dans un but non commercial, aux fins de mieux faire connaître le mentorat ou d'en utiliser ou promouvoir les bonnes pratiques. Dans de tels cas, Mentorat Québec demande que les utilisateurs et utilisatrices le fassent soigneusement en s'assurant de l'exactitude des documents reproduits ou transmis et que leur source soit clairement indiquée.

Les articles ou documents téléchargés doivent être utilisés dans leur intégralité, y compris les notes biographiques, tableaux, références et bibliographies, même si de tels contenus sont proposés dans un contexte visuel différent.

Il est toutefois possible de reproduire des extraits des divers textes et articles en les accompagnant d'une référence appropriée. Pour les citations, notes et références, Mentorat Québec suggère d'utiliser le format défini par American Psychology Association (APA) ou par toute autre organisation reconnue à l'égard des normes pour les références et les citations.

L'utilisation commerciale des textes de *La Sentinelle mentorale 2025* n'est pas autorisée. Par utilisation commerciale, on entend la publication ou la diffusion des contenus publiés dans *La Sentinelle mentorale 2025* pour des fins de vente, peu importe la forme qu'elle peut prendre ou le mode de rétribution utilisé, ce qui comprend par exemple, mais sans y être limité, leur inclusion dans des ouvrages édités, des revues, des magazines ou tout mode de distribution numérique ou imprimé. Dans un tel cas, ou dans les cas qui ne sont pas nettement couverts par cette politique, il sera nécessaire de demander l'autorisation directement à Mentorat Québec afin de connaître les conditions d'une telle utilisation des contenus dans le but de protéger les droits des auteurs et des autrices.

Pour toute information au sujet de la propriété intellectuelle des divers contenus de Mentorat Québec, nous vous invitons à communiquer avec Mentorat Québec à l'adresse suivante : info@mentoratquebec.org.



Crédit: itim2101



Depuis 2002, Mentorat Québec poursuit sa mission de favoriser et promouvoir la culture mentorale au Québec en étant une source de référence générale pour les organisations et les individus ainsi qu'en contribuant à l'avancement des connaissances sur le mentorat.



Devenez membre de Mentorat Québec et joignez-vous au grand mouvement mentorale de solidarité et de bienveillance dans notre société.

www.mentoratquebec.org

