



# LE MENTORAT COMME OUTIL DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

**Les retombées du mentorat sur la charge  
professorale en début de carrière universitaire**

Paul-Armand Bernatchez, Ph.D.

Centre d'études et de formation en enseignement supérieur (CEFES)

Mardi 18 mai 2010 - 12 h à 13 h 15

Salle Edgar-Langlois

Pavillon Albert-Prévost

# PLAN

- Définitions
- Problèmes de l'évaluation du mentorat en milieu éducatif
- Mentorat formel, mentorat informel?
- Le mentorat et l'ensemble des fonctions de la charge professorale
- Le mentorat et la fonction enseignement
- Leçons à retenir
- Modalités d'implantation et de fonctionnement
- Modèle
- D'autres avenues à explorer

- Les recherches tendent à montrer que de façon générale, le mentorat peut influencer positivement la satisfaction au travail et la réussite professionnelle.
- Comparés à ceux qui ne bénéficient pas d'un mentor, les mentorés reçoivent plus de promotions, gagnent de meilleurs salaires et se déclarent plus satisfaits de leur travail (Schrodt, Stringer Cawyer et Sanders, 2003).
- Les habiletés développées par le mentorat et les stratégies utilisées seraient dans une certaine mesure génériques et indépendantes du contexte (Woodd, 1997).

# DÉFINITIONS

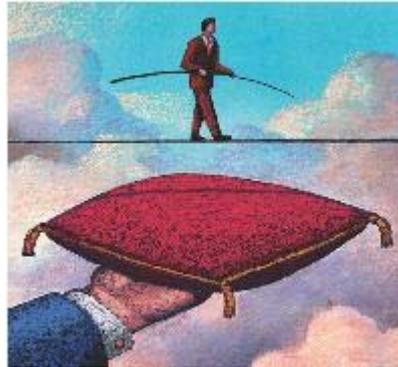
## Mentorat en milieu éducatif

Mentor

Mentoré

Dyade mentorale

Relation mentorale



Mentorat informel

Mentorat formel

Programme de mentorat

[http://www.olf.gouv.qc.ca/RESSOURCES/bibliotheque/dictionnaires/terminologie\\_mentorat/lex\\_mentorat.html](http://www.olf.gouv.qc.ca/RESSOURCES/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_mentorat/lex_mentorat.html)

# DÉFINITIONS

<b>Mentorat</b>	« Aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, apportée sur une longue période par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné. »
<b>Mentorat en milieu éducatif</b>	« Mentorat qui est pratiqué dans les milieux d'enseignement supérieur, particulièrement dans les collèges, les universités et les grandes écoles. »

# LES PROBLÈMES DE L'ÉVALUATION DU MENTORAT EN MILIEU ÉDUCATIF

Peu d'évaluation : confidentialité



Oui

Régler les problèmes  
Améliorer un programme  
Démontrer l'efficacité

Déficiences

Définitions

Méthodologie

Critères

Indicateurs

Outils de mesure

Absence de recherches longitudinales

Peu d'études d'impact

Témoignages

Constats

## Recherches empiriques surtout qualitatives

Questionnaires

Entrevues

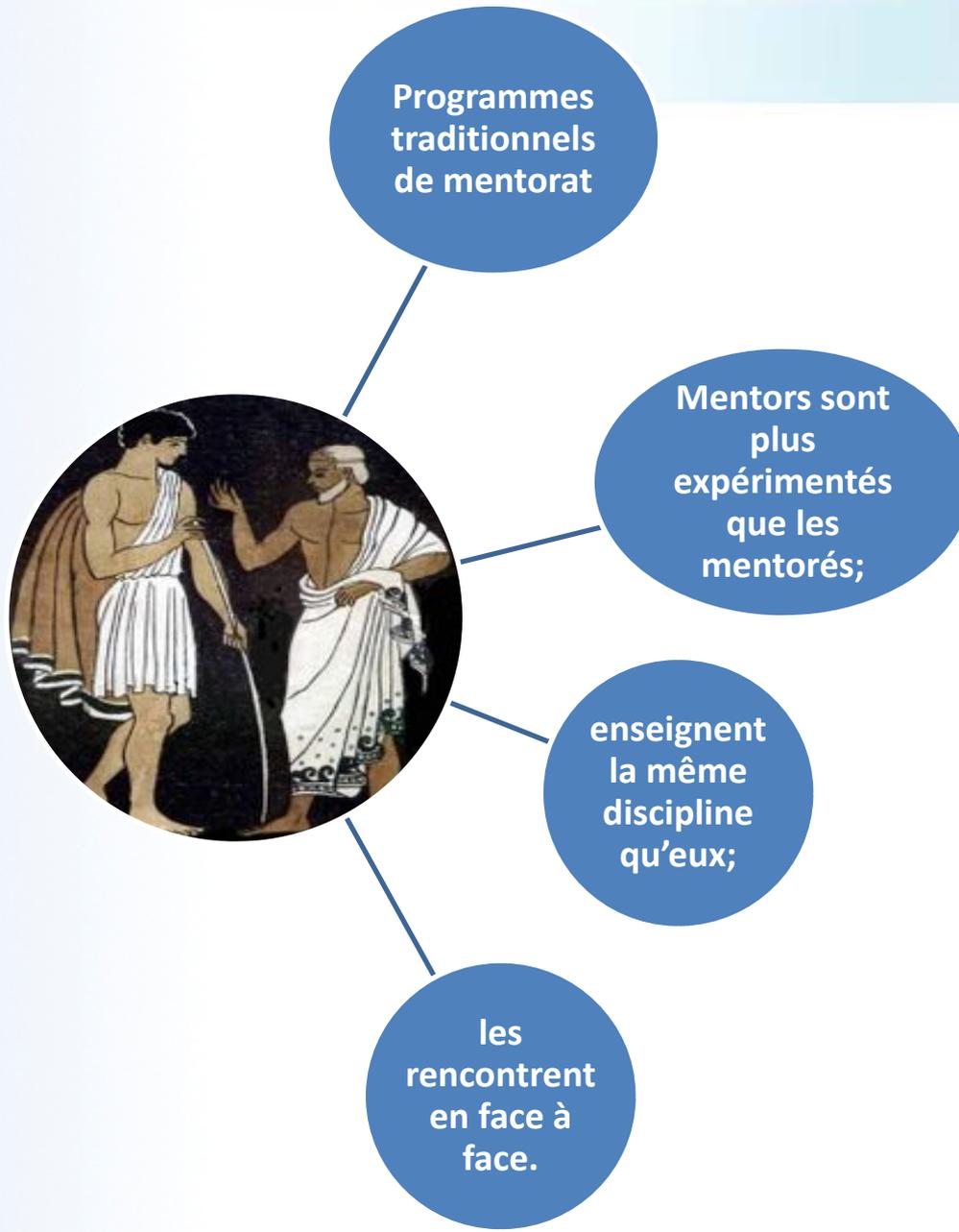
Observations

Études de cas

Analyses de  
documents

Autoévaluations

# LES CONTEXTES



# OBJETS DE RECHERCHES

## Études de besoins – Rôles des participants - Conditions de réussite

(Bower et coll., 1998)

(Trorey et Blamires , 2006)

(Kamvousias et coll. , 2008)

(Thorndyke, Gusic et Milner, 2008)

## Impact du mentorat

Entrée dans la profession,  
succès professionnel,  
promotions,  
accomplissements  
professionnels

(Harnish et Wild, 1994)

Obtention de la  
permanence et  
promotions (Schrodt,  
Stringer Cawyer et Sanders,  
2003)

Processus de socialisation  
(Bower et coll., 1998; Stringer  
Cawyer, Simonds et Davis,  
2002; Schrodt, Stringer Cawyer  
et Sanders, 2003)

# CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA RELATION MENTORALE

## MENTORAT FORMEL, MENTORAT INFORMEL?



Pas de recommandations fermes  
Un juste dosage



Boyle et Boice (1998)  
Stringer Cawyer, Simonds et Davis (2002)  
Schrodt, Crawyer et Sanders (2003)

# MENTORAT FORMEL, MENTORAT INFORMEL?



## Mentorat formel, oui...

- Boyle et Boice (1998)
- Mathias (2005)

## Oui, mais...

- Stringer Cawyer et coll. (2002)
- Leslie et coll. (2005)
- Blackwell et McLean (1996)



## Mentorat informel

- Noe (1988)
- Morton (2003)

## Informel = Formel

- Alexander (1992)

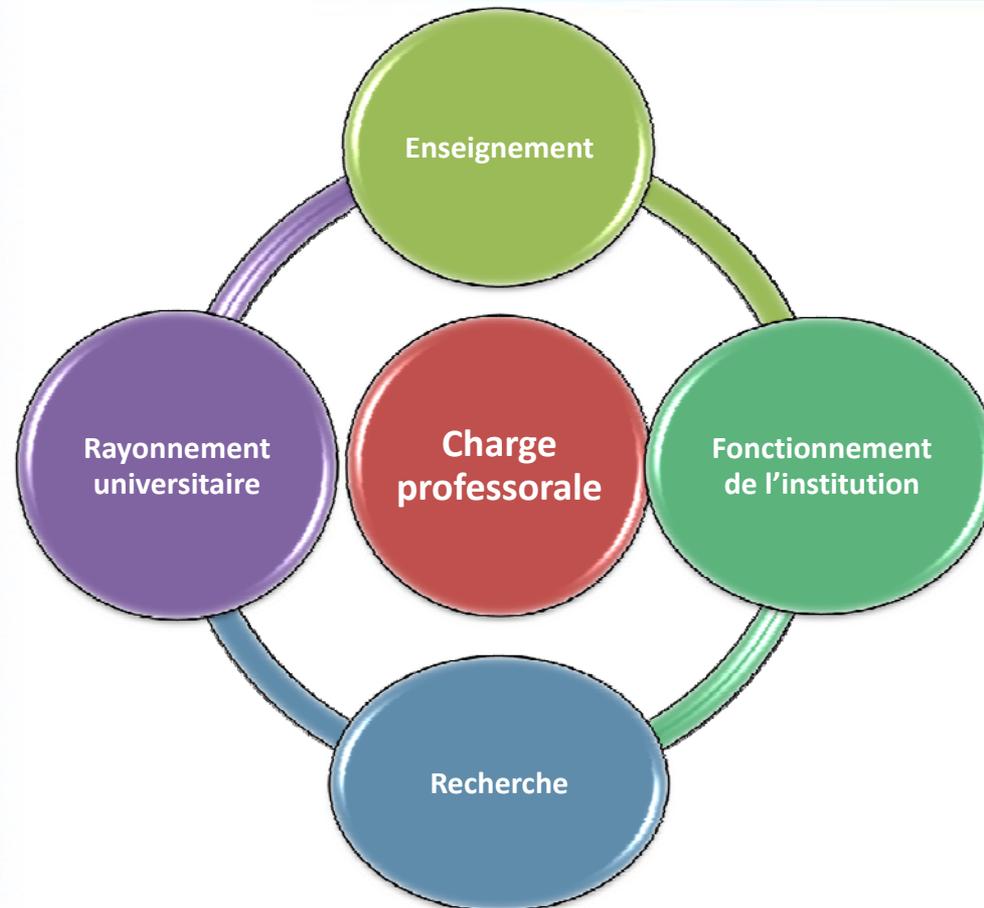
Une structure souple avec un minimum de règlements s'avère plus appropriée en milieu universitaire (Blackwell et McLean, 1996).

# MENTORAT FORMEL, MENTORAT INFORMEL?

- **Le mentorat informel favorise un jumelage plus satisfaisant, mentor et mentoré se jumelant par eux-mêmes, échangeant orientation et conseils réciproques sans horaire préétabli ni ordre du jour formel.**
- **Par contre, il est difficile pour les nouveaux enseignants de se trouver un mentor tôt dans leur carrière et l'engagement (le temps) est un facteur important de persévérance.**
- **Le mentorat formel faciliterait l'accessibilité à un mentor et offrirait un soutien nécessaire.**

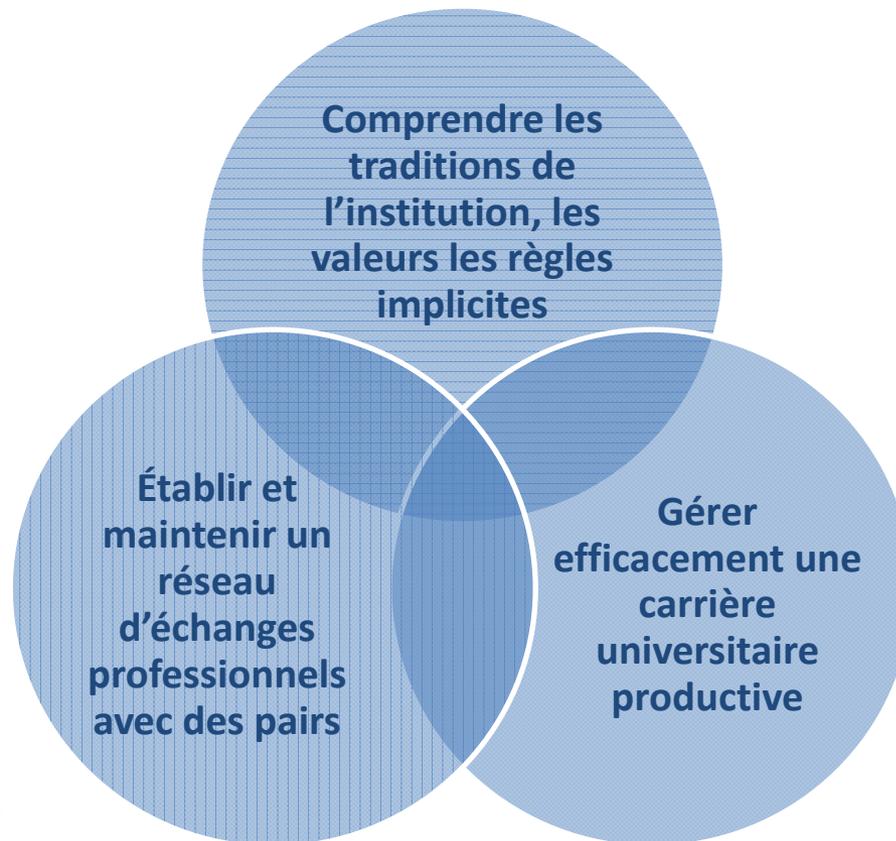
# IMPACT DU MENTORAT ET SUR L'ENSEMBLE DES FONCTIONS DE LA CHARGE PROFESSORALE

11 études



# LE MENTORAT ET L'ENSEMBLE DES FONCTIONS DE LA CHARGE PROFESSORALE

Influence positive sur l'ensemble des compétences nécessaires pour réussir une carrière universitaire

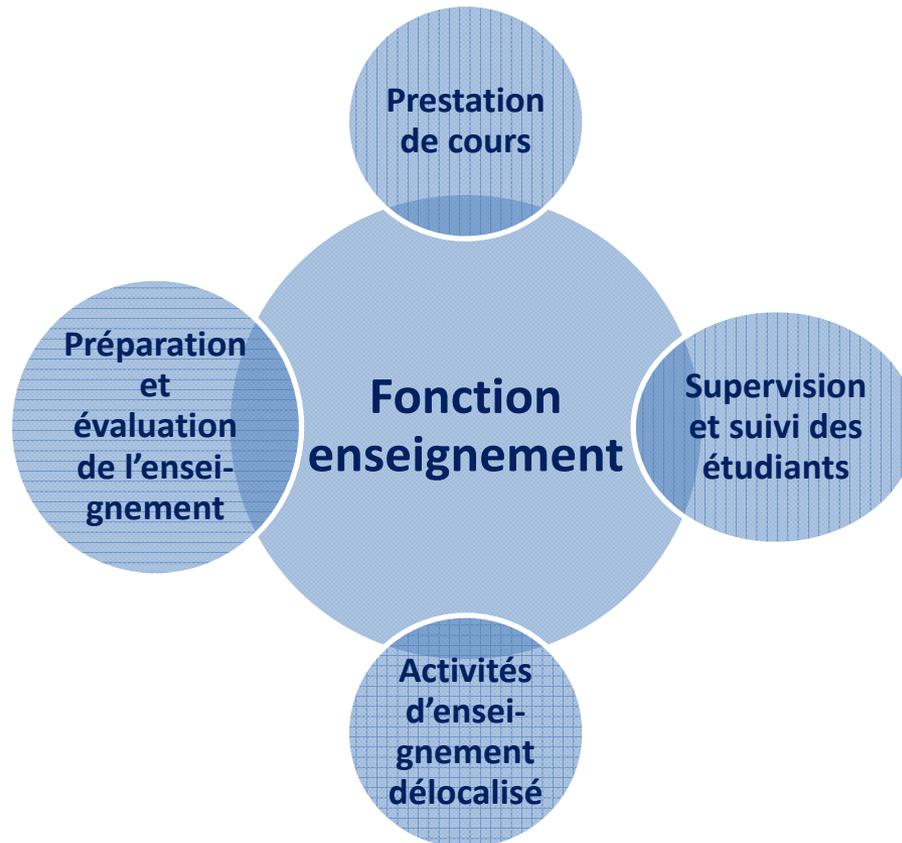


(Leslie, Lingard et Whyte, 2005)

## Ceux qui peuvent participer à un programme de mentorat :

- se révèlent plus engagés dans la poursuite d'une carrière universitaire;
- démontrent un plus grand sentiment d'appartenance et d'engagement envers leur institution et contribuent davantage à son bon fonctionnement;
- s'adaptent mieux à leur département et à leur travail;
- sont plus efficaces dans leur enseignement;
- se révèlent plus productifs en tant que chercheurs;
- réussissent mieux dans le processus de promotion;
- sont moins enclins à quitter prématurément l'institution.

# LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT



Peu de recherches ont pu établir des liens entre le mentorat et l'enseignement proprement dit (6 études recensées).

# LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Observation de 25 paires mentoraes (traditionnelles; multidisciplinaires).

Étude détaillée, 1 an : réunions hebdomadaires et autres activités mentoraes.

Impact sur la socialisation plus rapide des mentorés.

Ils ont obtenu de meilleures évaluations de leur enseignement que les enseignants sans mentors.

Pratiques prometteuses : observations et démonstrations.

# LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Évaluation de quatre projets pédagogiques subventionnés.

Amélioration de la qualité de l'enseignement : plus grand choix d'activités de perfectionnement; meilleure performance en classe; meilleures interactions enseignants/étudiants; meilleure réussite des étudiants.

Changements observés dans du matériel didactique révisé par des mentorés et diffusé à leurs collègues.

Pratiques curriculaires et stratégies d'enseignement d'un mentoré : contact avec un mentor qui aborde les problèmes sous un angle différent et qui peut suggérer d'autres façons de faire.

# LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

L'impact du mentorat sur le rendement défini en tant que compétences pédagogiques générales et pratiques de gestion de classe.

Les dix enseignants provenant de différentes disciplines dans un collège communautaire ont tous reconnu une valeur significative à leur programme de mentorat relativement à leur enseignement.

Ceux qui avaient une expérience antérieure comme enseignant ou comme mentoré avaient entretenu des interactions plus fréquentes avec leur mentor et ont reçu des bénéfices plus grands que ceux qui en étaient à leur première expérience.

Les auteurs suggèrent que la relation mentorale soit précédée d'une formation de base en pédagogie (les méthodes d'enseignement), le mentorat contribuant par la suite à prolonger cette formation pédagogique de base.

# LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Enquête dans une université canadienne sur la satisfaction de six paires mentoriales (interdisciplinaires).

Perception de bénéfices sur le plan de l'enseignement.

Meilleures pratiques pédagogiques (mentors et mentorés).

Aspect interdisciplinaire : ouverture sur d'autres façons de faire.

# LE MENTORAT ET LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Analyse d'une relation mentorale en médecine .

Étude de cas; 15 rencontres mentores, 1 an; journal de bord; entrevue 4 ans après.

Le mentoré a évolué en tant qu'enseignant, a amélioré sa créativité dans son enseignement.

Il a conçu un nouveau programme axé sur le développement d'habiletés d'enseignement pour les résidents.

Le mentorat a contribué au développement personnel et professionnel, à des réalisations professionnelles concrètes et à l'engagement du mentoré envers l'enseignement.

# CONCLUSION SUR LA FONCTION ENSEIGNEMENT

Les questions d'enseignement-apprentissage ont été le plus discutées alors que les questions d'ordre administratif et organisationnel ont été moins abordées .

(17 répondants)

Les connaissances tant disciplinaires que pédagogiques font partie des qualités que les mentorés jugent essentielles chez leurs mentors.

La rétroaction du mentor sur leur enseignement constitue un des éléments que les mentorés apprécient le plus.

Du point de vue des mentorés, la dimension pédagogique constitue un élément de première importance.

## COMPOSITION DES DYADES

## CARACTÉRISTIQUES RELIÉES AUX MENTORS

*QUALITÉS RECHERCHÉES*  
*STYLES D'INTERVENTIONS*  
*VALORISATION*

## CARACTÉRISTIQUES RELIÉES AUX PROGRAMMES

*FLEXIBILITÉ*  
*PERSONNALISATION*

## RÔLE DES COORDONNATEURS

## RÔLE DES CENTRES DE PÉDAGOGIE UNIVERSITAIRE

# À LA RECHERCHE DE MODALITÉS D'IMPLANTATION ET DE FONCTIONNEMENT

• Généralités

**NATURE DU MENTORAT**

**MENTORAT ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

**MESURES INCITATIVES ET MESURES DE SOUTIEN**

**SUBVENTIONS**

**SOUTIEN PÉDAGOGIQUE**

**COMPOSANTES DE LA DYADE MENTORALE**

**NATURE**

*DYADE TRADITIONNELLE*

*DYADE DISCIPLINAIRE OU INTERDISCIPLINAIRE*

*DYADES ÉMERGENTES*

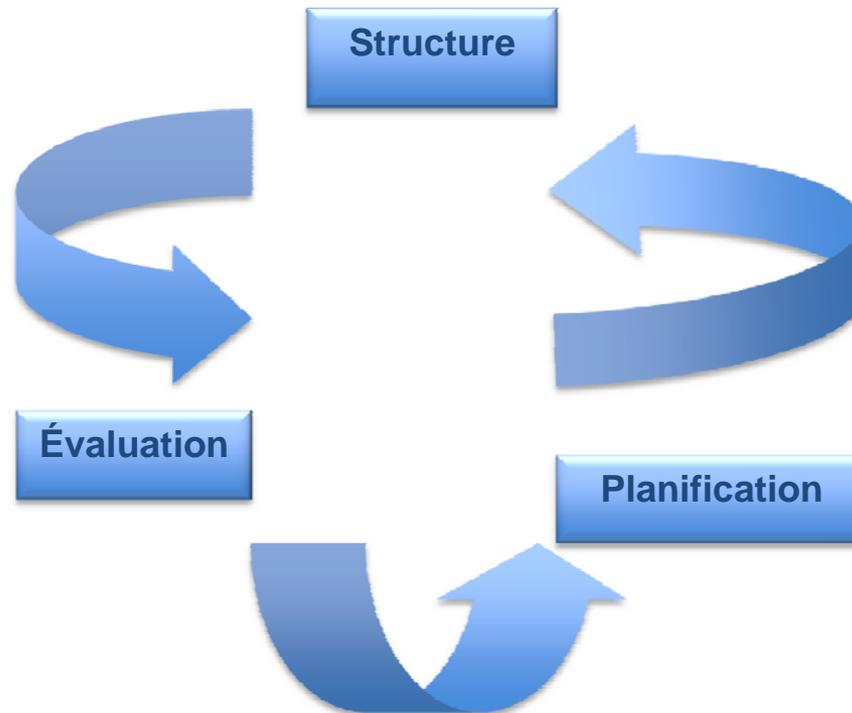
**FONCTIONNEMENT**

*CALENDRIER DES RENCONTRES*

*SUJETS DE DISCUSSION*

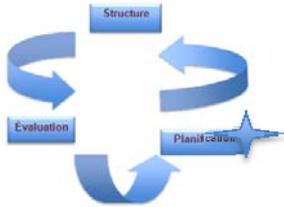
# MODÈLE

Modèle de mentorat systématique (Adaptation de Boyle et Boyce, 1998)



# MODÈLE PROPOSÉ

Modèle de mentorat systématique (Adaptation de Boyle et Boyle, 1998)

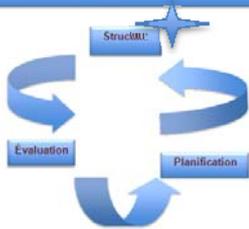


## *Planification*

- Mise sur pied d'une équipe de travail
- Décisions institutionnelles
  - inclure ou non le mentorat à l'intérieur d'un programme plus large
  - subventionner ou non des expériences pilotes de mentorat orienté vers un projet pédagogique
- Recrutement précoce en début de session
  - Pairage inter/extra départemental
  - Gestion des attentes du programme au moment du pairage
- Ateliers-discussions :
  - rôles et responsabilités des participants
  - objectifs d'une dyade mentorale
  - sujets de discussion

# MODÈLE PROPOSÉ

Modèle de mentorat systématique (Adaptation de Boyle et Boyle, 1998)

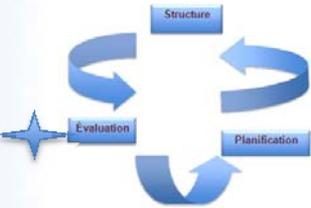


## *Structure*

- Détermination de ses propres objectifs par la dyade mentorale à partir des besoins du mentoré et identification des moyens de les atteindre
- Brèves rencontres hebdomadaires de la dyade mentorale
- Choix par les deux partis (mentor/mentoré) de la fréquence et du moment des rencontres
- Rencontres mensuelles de groupes réunissant plusieurs dyades
- Suivi des participants par un responsable ou un coordonnateur pour inciter à participer aux rencontres
- Identification par les responsables des programmes de mentorat des formes de reconnaissance envers les mentors et de valorisation du rôle qu'ils jouent auprès des mentorés

# MODÈLE PROPOSÉ

Modèle de mentorat systémique (Adaptation de Boyle et Boice, 1998)



## *Évaluation*

### *à plusieurs niveaux de collectes de données*

#### Les trois niveaux suggérés par Boyle et Boice (1998)

- Données sur l'implication des participants aux rencontres pour comparer l'impact de la relation mentorale formelle ou informelle sur la participation
- Données sur le niveau de réciprocité et de complicité mentors/mentorés pour identifier les mentors exemplaires
- Données sur le contexte particulier des rencontres pour mieux identifier les besoins des mentorés

#### Les niveaux suggérés par Thorndyke, Gusic et Milner (2008)

- Données sur le niveau de satisfaction
- Données sur les compétences développées
- Données pour mesurer les retombées sur l'institution

**LES QUALITÉS RECHERCHÉES CHEZ LES MENTORS**

**LES COMPOSANTES DES RELATIONS MENTORALES**

**LES GUIDES PROCÉDURAUX**

**LE MENTORAT DES GROUPES SPÉCIAUX (RACES, GENRES, ETC.)**

**LES CADRES DE RÉFÉRENCES**

**LES SOLUTIONS DE RECHANGE AU MENTORAT TRADITIONNEL (CYBER MENTORAT, MENTORAT DE GROUPES, MENTORAT PAR LES PAIRS, ETC.)**

**UNE RECENSION DES PRATIQUES À L'UdM**

Bernatchez, P.-A., Cartier, S.C., Bélisle, M., & Bélanger, C. (2010). Le mentorat en début de carrière : retombées sur la charge professorale et conditions de mise en œuvre d'un programme en milieu universitaire , *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*. [En ligne], 26-1 | 2010, mis en ligne le 10 mai 2010, Consulté le 10 mai 2010. URL : <http://ripes.revues.org/index374.html>