

## **Le mentorat au service de la jeunesse**

*De quoi faut-il tenir compte pour sécuriser au mieux un programme de mentorat dans l'insertion socio-professionnelle des jeunes de 15 à 25 ans ?*

Travail de bachelor effectué dans le cadre de la formation à la Haute Ecole de Travail Social de Genève

Haller Clara – PT 2012 – orientation service social

Maulet Morgane – PT 2012 – orientation éducation sociale

Balmer Alexandre – Directeur du travail de bachelor

Genève, janvier 2016

*Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leurs auteurs*

## Résumé de notre travail de bachelor

*De quoi faut-il tenir compte pour sécuriser au mieux un programme de mentorat dans l'insertion socio-professionnelle des jeunes de 15 à 25 ans ?*

Nous partons de l'idée que le choix d'orientation au terme de la scolarité obligatoire est une étape dont il est attendu qu'elle se fasse rapidement par le jeune. Il doit choisir son orientation, sans forcément connaître ses envies, ni les possibilités d'orientation qui s'offrent à lui en fonction de ses capacités. S'il se lance dans une formation initiale, que la filière ou le mode d'apprentissage ne lui convient pas et qu'il interrompt sa formation, il peut, selon nous, rapidement être stigmatisé et considéré par la société (sa famille, son entourage, les futures écoles et employeurs) comme instable ou en situation d'échec. Bien que de nombreux dispositifs d'insertion ou de réinsertion existent, nous remarquons qu'un grand nombre de jeunes de moins de 25 ans sont désaffiliés.

Le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien et d'échange où une personne d'expérience (le mentor) accompagne bénévolement une autre personne (le mentoré) dans son développement personnel ou professionnel. Nous partons de l'hypothèse que le mentorat pourrait servir de lien entre la jeunesse d'aujourd'hui en manque de repère et notre société.

Pour réaliser ce travail, nous nous sommes basées principalement sur la théorie de Renée Houde, auteur de nombreux ouvrages sur le mentorat, mais également sur Daniel Levinson et sur Eric Erikson, afin de mieux comprendre ce qui se joue dans la construction de l'identité chez l'adolescent et chez le jeune adulte. Nous nous sommes ensuite approchées de trois institutions pratiquant le mentorat en menant des entretiens semi-directifs. Désirant être au plus proche des réalités de la mise en place d'un programme de mentorat, nous avons créé notre propre dispositif de mentorat. Nous sommes donc devenues chacune mentors d'un jeune âgé respectivement de 16 et 19 ans, en décrochage de formation, durant trois mois.

A travers notre recherche nous avons tenté de mettre en lumière quelques balises qui nous semblent importantes dans l'utilisation du mentorat dans le travail social et plus particulièrement avec des jeunes désaffiliés. Nous pensons que notre dispositif peut éviter ou tout du moins travailler sur l'exclusion de ces jeunes en renforçant leur appartenance dans notre société.

## Table des matières

Résumé de notre travail de bachelor .....	2
Table des matières.....	3
<b>Introduction</b> .....	7
1. La thématique de la jeunesse et l'insertion socio-professionnelle des jeunes .....	7
2. Le mentorat comme révélateur de la jeunesse.....	12
3. Les tensions et la problématique de l'approche mentorale .....	14
4. Nos aprioris sur le mentorat .....	15
5. Notre question de recherche et nos hypothèses .....	16
6. Notre méthodologie.....	17
Phase de construction de notre travail .....	17
Phase de rencontre du terrain.....	17
Phase d'entretien .....	18
Phase de retranscription de nos entretiens .....	19
Phase de l'élaboration de notre dispositif de mentorat .....	19
Phase d'analyse.....	19
7. La démarche éthique .....	20
8. A qui s'adresse notre travail de recherche ? .....	21
<b>Cadre théorique</b> .....	22
1. L'histoire du mentorat.....	22
2. La définition du mentorat.....	22
3. Le bénévolat et le volontariat dans le mentorat .....	24
4. Les différentes formes d'accompagnement.....	26
La différence entre le coaching et le mentorat.....	29
5. Les différents types de mentorat .....	31
Le mentorat entrepreneurial .....	31
Le mentorat de vie et le mentorat de carrière .....	31
Le mentorat développemental et le mentorat instrumental .....	32
6. Le programme de mentorat.....	33
7. Le jumelage de la dyade .....	33
8. Les rôles et compétences de chacun .....	34
9. Le concept de Rêve de vie.....	36
10. Les dimensions de la relation mentorale .....	37
Le soutien .....	37

Le défi.....	37
Le projet.....	38
11. Les phases de la relation mentorale.....	39
Le commencement de la relation .....	39
Le déroulement de la relation.....	40
Le dénouement de la relation.....	40
Les autres représentations de ces phases .....	40
12. De quoi dépend le succès du mentorat ? .....	42
13. Les effets positifs et négatifs du mentorat .....	44
14. Le lien avec le travail social.....	46
<b>Méthodologie</b> .....	47
1. Phase de création de notre dispositif .....	47
Phase de lancement .....	47
Phase de rencontre avec le terrain concerné par notre recherche .....	48
Phase de rencontre avec les jeunes .....	49
Phase de déroulement du programme .....	49
Phase de clôture du dispositif .....	50
2. Les modalités de notre dispositif de mentorat .....	50
3. Les outils à disposition du mentor .....	52
L'intervision comme dispositif de partage.....	52
Le journal de bord comme support personnel de réflexion .....	53
4. La tierce personne comme régulateur dans la relation .....	53
5. Nos questionnements et nos craintes .....	54
6. Le type de mentorat pratiqué dans notre dispositif .....	56
7. Les vignettes des mentorés .....	56
<b>Analyse des résultats</b> .....	58
1. Introduction .....	58
2. Le bénévolat dans le mentorat .....	59
3. Les différents types de mentorat et leurs domaines d'application.....	61
4. Le couple imposé.....	63
5. Les phases de la relation mentorale.....	64
Le commencement .....	64
Le déroulement.....	66
Le dénouement et la fin.....	67
La transformation de la relation .....	69

6.	Les compétences du mentoré et du mentor .....	70
	Le mentoré.....	70
	Le mentor.....	70
7.	La dimension mentorale.....	72
	Le soutien .....	72
	Le défi.....	73
	Le projet.....	74
8.	Le Rêve de vie .....	75
9.	Le retour sur notre dispositif.....	76
	La pose du cadre aux parties .....	76
	Les lieux des rencontres .....	77
	La durée du suivi.....	79
	La fréquence des rencontres.....	80
10.	Une formation et un suivi pour le mentor.....	81
	L'intervision .....	82
	Le journal de bord .....	83
11.	La nécessité d'un tiers dans la relation .....	84
12.	Les retours sur la relation entre le mentor et le mentoré .....	85
13.	L'interruption du suivi .....	85
14.	Les effets positifs et négatifs du mentorat .....	87
15.	Le lien avec le travail social.....	89
	<b>Conclusion</b> .....	90
	1. Le retour sur nos hypothèses.....	90
	2. La réponse à notre question de recherche .....	95
	3. Les limites de notre recherche .....	97
	4. Les apports de notre recherche pour le travail social et nos préconisations .....	98
	5. Nos apprentissages et compétences développés en matière de recherche .....	99
	Remerciements.....	101
	Bibliographie .....	102
	Annexes.....	105
	<i>Annexe n°1 – Le courriel adressé à M. Isem Chen pour une demande d'entretien .</i>	105
	<i>Annexe n°2 – La grille d'entretien destinée à Caritas Vaud.....</i>	106
	<i>Annexe n°3 – La grille d'entretien destinée à Caritas Genève.....</i>	108
	<i>Annexe n°4 – La grille d'entretien destinée à l'OFPC .....</i>	109
	<i>Annexe n°5 – Notre engagement éthique.....</i>	110

Annexe n°6 – Les douze fonctions du mentor de Renée Houde .....	111
Annexe n°7 – Le flyer présentant notre dispositif .....	113
Annexe n°8 – Le courriel présentant notre dispositif .....	114
Annexe n°9 – Le contrat symbolique.....	115
Annexe n°10 – Le canevas d’un programme de mentorat selon Renée Houde.....	116
Annexe n°11 – La ligne du temps avec Victor .....	118
Annexe n°12 – La grille d’entretien des bilans finaux avec les mentorés.....	119

## Introduction

### 1. La thématique de la jeunesse et l'insertion socio-professionnelle des jeunes

Le sujet de ce mémoire porte sur l'approche mentorale au service de la jeunesse, dans cette période spécifique de transition qui se situe entre la fin de la scolarité obligatoire et l'entrée en formation. Notre thème général s'inscrit dans le champ de la jeunesse, plus particulièrement les jeunes de 15 à 25 ans qui sont en décrochage de formation ou désaffiliés.

Nous avons souhaité que notre sujet de travail de bachelor corresponde à nos deux orientations. En effet, l'une de nous a suivi un cursus de formation en éducation et l'autre en service social. Le champ de la jeunesse nous tenant particulièrement à cœur, nous avons toutes deux effectuées nos stages avec cette population. Ainsi, nous nous sommes beaucoup interrogées sur le nombre important de jeunes pris en charge par des structures d'insertion socio-professionnelle, ainsi qu'à ceux qui ne parviennent pas à trouver une formation.

Nous nous sommes d'abord intéressées au cadre légal genevois. Effectivement, le 30 janvier 2012, plusieurs députés genevois ont déposé un projet de loi (PL 10916) portant sur « *Ecole et formation obligatoire jusqu'à 18 ans* ». Ce dernier a été accepté par le Grand Conseil, modifiant ainsi la loi sur l'instruction publique (LIP C 1 10). Dès lors, la Constitution genevoise, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2013, a été modifiée comme suit :

#### **Section n°9 Enseignement et recherche**

##### Art. 194 Formation obligatoire

- <sup>1</sup> La formation est obligatoire jusqu'à l'âge de la majorité au moins.
- <sup>2</sup> Après la scolarité obligatoire, elle peut avoir lieu sous forme d'enseignement ou en milieu professionnel. (Constitution de la République et du canton de Genève, article 194)

Cette loi a suscité l'intérêt du grand public et il nous semblait pertinent pour le travail social de se questionner sur les conséquences de son adoption. Nous nous sommes demandées comment cette modification allait assurer une meilleure égalité des chances pour l'orientation professionnelle et si elle allait réellement pouvoir éviter le décrochage scolaire, ainsi que la marginalisation des jeunes en difficulté. Nous restons sceptiques sur les moyens mis en œuvre, constatant que les structures spécialisées dans l'insertion des jeunes sont déjà submergées de demandes. Cet impératif de formation nous questionne beaucoup. En effet, nous craignons que les jeunes, poussés à trouver une formation à tout prix, s'inscrivent dans un projet professionnel « alibi », qui ne leur correspond pas, avec comme conséquence un sentiment d'insatisfaction et de mal-être, suivi d'un décrochage de formation accompagné d'un sentiment d'échec.

Toutefois, la loi nous semblait trop récente pour faire un « état des lieux » avec les politiques et les institutions. Ces dernières commençaient à peine à mettre en place des dispositifs qui permettraient son application. Effectivement, les autorités politiques bénéficient d'un délai de cinq ans, soit jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2018 pour mettre en œuvre cette loi. « *Les conditions de mise en œuvre seront spécifiées dans une loi d'application. La formation ne sera pas obligatoire jusqu'à 18 ans tant que la loi d'application ne sera pas adoptée dans le délai de 5 ans.* » (Site web de la République et du canton de Genève, 22.12.2015)

De ce fait, nous avons opté pour changer de sujet de recherche et nous nous sommes recentrées sur la thématique de la jeunesse et le nombre important de jeunes en rupture. Nous constatons qu'il est difficile de quantifier le nombre de jeunes en rupture à Genève, pour différentes raisons que nous explicitons ci-dessous.

Tout d'abord, le terme « en rupture » reste très subjectif et sujet à interprétation. C'est pourquoi, nous utiliserons le terme de désaffiliation<sup>1</sup> dans ce travail.

Comme nous pouvons le lire dans un article de la Tribune de Genève en septembre 2015, le nombre de jeunes désaffiliés sur Genève est en diminution.

*« Selon une enquête, (...) du Service de la recherche en éducation (SRED), le nombre de jeunes qui interrompent de façon prématurée leur formation à Genève est en diminution. Quelque [sic] 976 élèves de l'enseignement secondaire II ont ainsi décroché lors de l'année scolaire 2013-2014, contre 1400 en 2011-2012. (...) Les résultats sont, en outre, le fruit de meilleurs renseignements à propos des sorties d'élèves de la base de données scolaires ainsi que d'une enquête réalisée auprès de jeunes décrocheurs. Une amélioration qui a permis d'éviter que des jeunes, ayant tout simplement quitté Genève en cours d'année, se retrouvent catalogués, comme autrefois, dans la catégorie des décrocheurs! Gare à trop d'optimisme enfin si l'on sait que sur les 1133 personnes invitées à répondre à un questionnaire en ligne, seules 350 (soit 30%) l'ont fait. »* (Tribune de Genève, 2015)

Cet article montre combien il est important d'utiliser les données portant sur le nombre de jeunes désaffiliés avec précaution. Nous pensons que beaucoup de jeunes échappent aux statistiques. A la fin de la scolarité obligatoire, certains ne s'inscrivent pas dans des structures de transition et n'entreprennent pas de formation.

Observant la difficulté à avoir une réponse précise du nombre de jeunes en situation de décrochage, nous avons orienté nos recherches vers les chiffres de l'aide sociale et de l'assurance chômage. Notre expérience nous permet d'avancer qu'une majorité de ces jeunes bénéficient des prestations sociales ou de l'assurance chômage n'ont pas de formation achevée et restent mal intégrés dans la sphère professionnelle.

---

<sup>1</sup> La désaffiliation est utilisée par le sociologue français Robert Castel. Il décrit une « dissolution du lien social » provoqué par une absence de travail et un isolement social.

*« Depuis 2005, les pouvoirs publics se trouvent confrontés de façon accrue à la problématique des jeunes gens en rupture sociale, scolaire et professionnelle. Entre 1999 et 2005, les pourcentages de personnes de moins de 25 ans au bénéfice de l'aide sociale et du chômage ont progressé respectivement de 110% et de 84%. »* (Beer, cité dans, Felder, 2011, p.5)

Nous observons donc une augmentation de jeunes au bénéfice de l'aide sociale et du chômage.

L'étape du choix d'orientation ou de filière au terme de la scolarité obligatoire est décisive, deux options s'offrent alors aux jeunes : la voie gymnasiale et la formation générale (collège ou école de culture générale) ou la formation professionnelle duale en entreprise et en école des métiers.

*« Chaque année, plusieurs centaines de jeunes sont temporairement ou durablement en rupture de formation. Le phénomène est encore mal évalué sur le plan statistique. Aucun indicateur n'est clairement défini et suivi en la matière au niveau du Département de l'instruction publique. Néanmoins, les études disponibles indiquent clairement où se situent les risques. Les filières de transition scolaire et professionnelle et, dans une moindre mesure, l'école de culture générale et la formation duale sont les principaux secteurs du post obligatoire concernés par les ruptures de formation ».* (République et canton de Genève, 2011, p. 72)

De notre point de vue, le jeune arrivant en fin de scolarité obligatoire doit rapidement choisir son orientation, sans forcément connaître ses intérêts et ses capacités. S'il interrompt sa formation, il peut, selon nous, rapidement être stigmatisé, voire considéré par la société, l'école, la famille et les futurs employeurs comme instable ou encore en situation d'échec. Nous relevons les mêmes craintes pour des jeunes qui changent d'orientation à plusieurs reprises. Aujourd'hui, de nombreux jeunes ont des périodes d'inactivité dans leur trajectoire pré-professionnelle. Ce qui engendre un sentiment d'inquiétude à différents niveaux : niveau politique, niveau économique, niveau familial et personnel.

Bien que de nombreux dispositifs d'insertion ou de réinsertion existent pour les jeunes en situation de décrochage, nous pensons que notre société suisse ne donne pas assez les moyens de se tromper, de recommencer et de changer de voie, comme c'est le cas au Danemark par exemple. Cécile Van de Velde a effectué une étude comparative entre la France et le Danemark sur l'autonomie et l'insertion des jeunes adultes.

*« L'article souligne l'existence de deux modèles contrastés d'entrée dans la vie adulte, en lien avec leurs fondements socio-politiques et culturels : si la configuration danoise tend à favoriser des parcours de jeunesse caractérisés par une indépendance précoce et par de longs itinéraires d'alternance entre études et expériences professionnelles, le modèle français marqué par une forte valorisation de la formation initiale, induit plutôt des trajectoires dominées par l'enjeu du diplôme et du premier emploi, légitimant un maintien prolongé sous dépendance familiale. »* (Van de Velde, 2007, p. 30)

Van de Velde utilise le terme de « formation initiale » pour parler du choix des études après la scolarité obligatoire vu comme décisif et déterminant pour le futur statut social de l'individu. Au Danemark, cette logique d'expérimentation et d'alternance entre les études et l'emploi est rendue possible grâce aux sources de financement de l'Etat. « *Les aides étatiques se sont peu à peu affranchies du principe de responsabilité parentale, pour valoriser le principe de l'indépendance de tout citoyen âgé de plus de 18 ans.* » (Van de Velde, 2007, p. 34) Contrairement aux bourses françaises prenant principalement en compte les revenus parentaux. De notre point de vue, la Suisse se rapproche du modèle français qui favorise la formation initiale. L'état propose des aides, mais le jeune qui reprendrait une formation dépend beaucoup de sa famille tant au point de vue de l'encouragement aux études que des moyens financiers de celle-ci. Notre législation nous le démontre avec l'article 277, al. 2 du Code civil suisse sur l'obligation d'entretien des parents envers leur enfant en formation.

Le contexte du marché de l'emploi actuel en Suisse nous pousse à confirmer que l'obtention d'un diplôme est le meilleur moyen de se prémunir des risques liés au chômage, à la précarité, ainsi qu'à l'exclusion professionnelle et sociale. Les jeunes sans certificat peuvent se retrouver dépendants de l'aide sociale ou de leurs parents. Une formation insuffisante peut avoir des conséquences sur la vie de l'individu, comme par exemple la difficulté d'accès au marché du travail, la précarité salariale, la perte de l'estime de soi et l'exclusion sociale.

Afin de mieux comprendre les difficultés que peut rencontrer un jeune aujourd'hui, il est nécessaire de revenir sur l'évolution de notre société et de la place du jeune à l'intérieur de celle-ci. Pendant longtemps, l'adolescent n'avait pas de statut reconnu. Jusqu'à la Révolution française en 1789, le jeune gagne le statut d'adulte au décès de son père. Tant que son père est vivant, il lui doit une obéissance totale. Cette transition existe seulement chez les aristocrates. Chez les paysans, il n'existe pas de jeunesse, l'enfant passe directement à l'âge adulte lorsqu'il va travailler aux champs, comme nous le constatons dans la citation suivante :

*« Au Moyen Age, au début des temps modernes, longtemps encore dans les classes populaires, les enfants étaient confondus avec les adultes, dès qu'on les estimait capables de se passer de l'aide des mères ou des nourrices, peu d'année après un tardif sevrage, à partir de sept ans environ. »* (Vincent, 1994, cité dans, Frauenfelder, 2014, diapositif n° 16)

L'apparition de la société marchande donne une place au jeune et le libère de la logique de reproduction familiale. L'état intervient dans les familles et le jeune adulte devient un sujet de droit. Malgré l'évolution de sa place dans la société, il semble qu'il reste synonyme de dépendance vis-à-vis de sa famille et de l'état. « *On pourrait donc parler de la jeunesse comme d'une catégorie sociale caractérisée par une précarité constitutive et pluriformelle.* » (Schultheis, 2000, p. 28). On parle aujourd'hui d'individus libérés du poids de la tradition. Cette tradition ayant laissé la place à l'autonomie individuelle, la liberté et l'épanouissement. Le sujet se construit désormais seul, non plus par rapport à sa classe sociale. « *Chacun croit être unique et autonome mais subit une pression normative diffuse redoutablement puissante.* » (Déchaux, 2010, p. 104)

Nous évoluons effectivement dans une société plus individuelle et très complexe. Il n'existe plus une norme de référence, mais une pluralité de valeurs pas toujours très claires, ce qui rend difficile la construction du sujet qui grandit dans un nuage d'incertitudes.

Marie Verhoeven (2002, p. 7) parle du mythe selon lequel tout est possible dans notre société complexe et incertaine. Cela fait peser une responsabilité sur l'individu et engendre un sentiment de solitude. Il doit se construire seul et se doit d'être autonome. Dufour (2001) dit que le néolibéralisme nous fait croire à la liberté mais qu'il s'agit en réalité d'un abandon. L'autonomisation de l'individu à tout prix fait émerger de nouvelles souffrances. Tout le monde n'est pas en mesure d'assumer les responsabilités qu'impose la société. Donc aujourd'hui, chacun est responsable de son chemin de vie, de ses réussites, mais également de ses échecs.

*« (...) mais aujourd'hui, comme le relèvent plusieurs chercheurs. La société s'est "décollectivée". Dans les années trente, les enfants d'ouvriers s'attendaient finalement à devenir ouvrier à cause de leur appartenance à ce groupe. Or, actuellement, on a rendu l'individu responsable de tout. Il est « autonome ». On fait comme si l'égalité des chances existait. Ce qui n'est pas vrai car les inégalités sont nombreuses. » (Vuille, 2000, cité dans, Schultheis, 2004, p. 36)*

En effet, dans les sociétés traditionnelles, la construction de l'individu se base sur un modèle déjà existant, le père ou la mère. Les repères sociaux sont clairs ; les conflits se posent en termes de classes sociales. Le sujet est porté par un groupe d'appartenance. Aujourd'hui, ces classes sont brouillées et c'est au niveau de l'individu que le conflit apparaît. La question n'est plus la domination d'une classe sur l'autre mais l'exclusion sociale. Dans une société marquée par le mythe du plein emploi où la demande est fortement supérieure à l'offre, certains peinent à trouver un travail ou une formation. De Gaulejac (1997) utilise le terme « luttes des places » pour parler du sentiment des individus d'avoir perdu leur place dans la société, ou de ne l'avoir jamais trouvée. Dès lors, il s'agit de retrouver un statut, une existence sociale.

Ces transformations identitaires sont en lien avec les grandes mutations économiques, notamment la compétition marchande et sa logique de productivité, d'efficacité et de rentabilité. L'individu ressent une pression permanente de compétitivité et de performance. *« A chacun d'être en projet, de se construire, de répondre à ces injonctions de performance. » (Verhoeven, 2002, p. 10)*

Selon Castel (cité dans, Verhoeven, 2002, p. 10), la problématique de la désaffiliation rend de plus en plus difficile les possibilités d'insertion dans la société. En effet, il parle d'une décollectivisation progressive du travail dans les sociétés modernes (sociétés post-industrielles) qui fait réapparaître une vulnérabilité qui n'existait pas dans les sociétés industrielles. Cela ne signifie pas que la pauvreté n'existait pas autrefois, mais que la solidarité par le biais de charité et par la place des syndicats était plus importante. Aujourd'hui, dans cette société post-industrielle, extrêmement individualisée, la précarité devient personnelle. *« Les individus, au lieu de combattre un ennemi de classe ou les institutions d'un Etat à son service, retourne l'arme contre eux : l'échec est vécu sur le mode de la responsabilité individuelle, de l'impuissance et donc du non-respect des injonctions du devoir être dominant. » (Ehrenberg, 1999, p. 779)*

Ainsi, nous pourrions également parler de culpabilisation de l'individu. Il ne s'agit plus de répondre de ses actes et d'en subir les conséquences, mais plutôt de faire porter la faute sur l'individu d'une responsabilité collective qui n'est plus assumée. On assiste au passage de l'Etat providence<sup>2</sup> à l'Etat social actif. Devant cette société complexe, avec l'individualisation de la question sociale et l'augmentation de la vulnérabilité, l'intervention sociale se transforme. L'Etat providence est en crise, il ne correspond plus au nouveau modèle économique basé sur l'efficacité et la performance. L'Etat social actif conditionne et contractualise l'aide sociale. Il promeut un citoyen actif, développant ses compétences et ses ressources pour assurer son employabilité. Cela responsabilise d'avantage l'individu sans prendre en compte les difficultés des personnes ne possédant pas les atouts culturels, sociaux et scolaires pour s'inscrire dans cette société.

Pour conclure, nous pouvons dire que c'est dans ce contexte que le jeune évolue et doit trouver sa place. Cette responsabilité face au « choix » de vie fait peser sur lui une pression sociale dès la fin de sa scolarité obligatoire. Il doit choisir une orientation avant même d'avoir cerné ses envies et ses capacités. Il doit décider de ce qu'il voudra être plus tard sans savoir vraiment qui il est aujourd'hui. Ce choix est rendu plus difficile par l'insécurité de l'emploi et un décalage entre les aspirations du jeune et ses possibilités de formation. Franz Schultheis (2004, p. 37) parle de « génération dupée ». « *Faire quelque chose est souvent la seule injonction qui guide la trajectoire des jeunes.* » (Lamamra & Masdonati, 2009, p. 28)

## 2. Le mentorat comme révélateur de la jeunesse

Comme expliqué précédemment, l'adolescence représente une période essentielle de la construction identitaire. Le sentiment d'utilité et le besoin de reconnaissance sociale est important. Or, un jeune ayant arrêté prématurément sa scolarité ou sa formation, quelle qu'en soit la raison, peut vite se sentir dévalorisé et exclu. Comme le dit Lamamra et Masdonati « (...) *la société actuelle demeure une société salariale et l'intégration sociale se fait toujours largement par le biais de l'activité professionnelle.* » (Lamamra & Masdonati, 2009, p. 30) Erikson nous dit que « *En général, c'est l'incapacité de s'établir dans une identité professionnelle qui perturbe une grande partie des jeunes.* » (1970, p. 137) L'identité personnelle se crée donc en lien avec l'identité professionnelle. Ne pas avoir d'emploi dans une société fondée sur le travail correspond à ne pas avoir de statut social et d'être exclu. Les jeunes dont nous parlons tout au long de notre travail sont les premiers touchés par cette crise d'identité.

De plus, nous pouvons dire que la construction de l'individu n'est pas qu'un processus individuel. Il est influencé par le milieu familial et économique, ainsi que par le système social dans lequel la personne évolue. Simmel (1988, cité dans, Paugam, 2008, p. 53) spécifie que l'homme est un être de liaison. Paugam ajoute que « *S'il n'existe pas, comme le soulignait Durkheim, de partie qui ne soit partie d'un tout, et que celui-ci est plus que la somme de ces parties, on peut convenir que l'homme doit ce qu'il est, en tant qu'individu, à l'association humaine.* » (Paugam, 2008, p. 34)

---

<sup>2</sup> L'Etat providence désigne un état fondé sur la solidarité et qui prend en charge les dépenses sociales. Il ne se limite pas à des fonctions d'ordre public et de sécurité.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous partons de l'hypothèse que le mentorat pourrait servir de lien entre la jeunesse d'aujourd'hui en manque de repères et notre société exigeante. Le mentorat est, par ailleurs, une méthode d'accompagnement ancestrale encore peu connue en Suisse.

*« Le **mentor** est une personne d'expérience qui fournit volontairement une aide à une personne moins expérimentée, à titre de guide, de conseiller, de modèle, et qui partage avec celle-ci son vécu, son expertise et sa vision. Le **mentoré** représente la personne jumelée à un mentor, qui bénéficie de l'aide de celui-ci pour acquérir des compétences, accroître sa confiance, ses aptitudes et ses chances de succès dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels. » (Latour, 18.12.2015)*

Nous pensons que le besoin d'avoir une figure mentorale est toujours d'actualité. Il s'agit d'une relation duale entre deux individus.

Aussi, des programmes de mentorat se créent dans le domaine social et permettent à des jeunes de s'inscrire dans une relation privilégiée et d'avoir une figure d'identification pour s'inscrire dans le monde des adultes. Plusieurs structures et institutions helvétiques utilisent déjà le mentorat comme outil d'insertion ou de réinsertion socio-professionnelle.

### 3. Les tensions et la problématique de l'approche mentorale

Le mentorat de base appelé aussi mentorat naturel part du principe que le jeune et le mentor se choisissent. Or dans une méthode d'accompagnement social cela semble difficile, car les rencontres ne sont pas spontanées comme c'est le cas pour le mentorat naturel. Lorsqu'une personne souhaite s'engager comme mentor, elle s'adresse au coordinateur du programme. Ce dernier forme le mentor. Puis, il le met en contact avec un jeune en difficulté. C'est grâce à cette action de pairage (le jumelage), que le duo est créé. On parlera alors de couple imposé. La relation peut alors débiter et prendre forme. Toutefois, si le couple n'arrive pas à trouver d'entente ou si l'alchimie entre le duo ne prend pas, cela peut avoir un impact négatif sur la réussite de la démarche. A notre avis, le seul échec possible serait que le duo ne fonctionne pas et que les rencontres s'interrompent de manière prématurée. Il n'est pas nécessaire d'arriver à terme du projet pour parler de réussite. En effet, tout au long du processus de mentorat, il peut se construire une relation de confiance et cela aura certainement des retombées positives chez les deux protagonistes.

En pensant au mentorat comme moyen de prévention pour la jeunesse en difficulté, nous avons repris les définitions des différents niveaux de prévention. D'une manière générale, la prévention est une notion commune que ce soit pour évoquer les accidents de la route, l'alcool au volant, la maladie ou encore l'exclusion. Nos politiques sociales parlent de passer d'une action réparatrice à une action préventive, mais il existe différents niveaux de prévention. Dans le social, la prévention primaire s'emploie pour parler d'une amélioration des conditions de vie de la population en général. Il pourrait être mis en place des séances d'informations dans les établissements scolaires sur les différentes formations existantes. La prévention secondaire intervient lorsqu'une action est mise en place afin de renforcer des ressources auprès de groupes à risque. Par exemple, des mesures pour éviter qu'un jeune ayant des difficultés familiales n'arrête sa formation. Pour finir, il y a la prévention tertiaire où la problématique est déjà présente. Il s'agit alors d'accompagner des personnes exclues vers une réinsertion sociale par des mesures spécifiques. Nous nous sommes demandées si cette méthode était plutôt axée sur la prévention primaire, secondaire ou tertiaire ? A ce stade, nous pensons qu'elle peut s'appliquer aux trois niveaux.

Pour finir, les jeunes dont nous parlons dans notre recherche sont pour la plupart passés par plusieurs dispositifs de réinsertion et ont déjà vécu plusieurs échecs. Le mentorat se base sur la démarche volontaire. Comment faire alors pour que les jeunes aient envie de s'engager dans cette relation afin de leur donner la possibilité d'acquérir une autonomie ? Un autre enjeu porte sur le mentor. Il s'agit d'une personne bénévole, n'ayant pas nécessairement une formation de base dans le social. N'y a-t-il pas un risque de surengagement de la part du mentor qui pourrait mettre en péril la relation ?

#### 4. Nos aprioris sur le mentorat

Lorsque nous avons dû définir ce qu'était le mentorat, nous visualisions cette relation mentorale de manière très naturelle, les parties se choisissent en fonction de leurs intérêts. Nous sommes nombreux à avoir eu dans notre vie, une personne de notre entourage que nous avons identifié comme un modèle, un mentor qui a su nous guider et nous accompagner, qu'il ait été nommé comme tel ou non.

En débutant notre recherche, nous avons découvert le mentorat dit institutionnel. Les personnes ne se choisissent plus naturellement et ne se connaissent pas. Un tiers, communément appelé coordinateur met en relation et jumelle les couples mentor-mentoré. Dans cette relation, qui selon nous est « non naturelle », un lien fort tel que le mentorat peut-il se créer ? Peut-on définir cet accompagnement comme du mentorat ou s'agit-il d'un autre type d'accompagnement ?

D'autre part, au début de notre recherche, nous trouvions que l'approche du mentorat était très innovante pour les jeunes désaffiliés. Nous y avons vu principalement des aspects positifs. Elle permettait de soulager les travailleurs sociaux surchargés, en offrant aux jeunes un accompagnement parfaitement adapté à leurs besoins, leur permettant de prendre le temps de trouver leur voie en lien avec leurs aspirations. Nous pensions que cette approche ne s'axait pas seulement sur l'insertion professionnelle. Le mentor pouvait alors faire profiter le jeune de son réseau personnel, par exemple pour le recommander pour un appartement.

Au fur et à mesure de notre travail, des questions apparaissaient, nous avons pris grand soin de les noter pour alimenter notre réflexion. Tout d'abord, l'image du mentor était pour nous celle d'une personne avec une forte identité, avec un certain vécu, une maturité et un parcours permettant de répondre au besoin de connaissance du novice. Nous imaginions une personne avec un fort charisme permettant à un tiers de s'identifier à elle. Est-ce que n'importe qui peut s'improviser mentor ? Devient-on mentor ou cela est-il inné ? Pour nous, le mentor est une personne avec une bonne capacité d'écoute et de questionnements. Le mentor n'apporte pas les solutions, mais questionne, oriente et soutient. Il est optimiste, dans le sens où il parvient à identifier les capacités et compétences chez le jeune et sait les mettre en évidence.

D'autre part, nous nous sommes interrogées sur ce qui pousserait une personne à vouloir être mentor. Est-ce un acte purement altruiste ? Nous pensons que non. Dans la relation mentorale, le don est réciproque. Chacun apprend de l'autre et apprend avec l'autre. La curiosité pourrait être une raison qui pousse une personne à devenir mentor, aller à la rencontre d'une nouvelle génération, peut-être aussi pour déconstruire ses préjugés. Mais ce qui prédomine selon nous c'est l'envie de transmettre à la génération future ce qui a été acquis par le biais de sa propre expérience.

Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes axées sur le mentorat pour les jeunes en difficulté. Le mentor peut être une personne lambda, qui n'a pas forcément une formation dans l'accompagnement. Il est en relation avec des personnes qui ont besoin de soutien, d'accompagnement et qui ont bien souvent déjà vécu de nombreux échecs. Elles peuvent être vulnérables et fragilisées par leurs parcours de vie. Le mentor qui est face à une personne avec des difficultés est-il suffisamment outillé ?

Arrivera-t-il à prendre de la distance, afin d'éviter que son espace soit envahi par l'autre ? Arrivera-t-il à orienter l'autre vers un tiers si nécessaire? Et enfin, arrivera-t-il à sécuriser au mieux le lien, afin que le mentoré ne vive pas un échec ?

Pour conclure, nous nous sommes beaucoup questionnées sur le lien entre un mentor et un novice dans un programme de mentorat institutionnel. Souvent ces mesures ne durent que quelques mois, généralement entre trois et six mois. Cette période est-elle suffisante pour qu'une relation de confiance s'installe ?

## **5. Notre question de recherche et nos hypothèses**

Après avoir identifié les tensions et enjeux en lien avec cette thématique, nous sommes arrivées à cette question de recherche :

*De quoi faut-il tenir compte pour sécuriser au mieux un programme de mentorat dans l'insertion socio-professionnelle des jeunes de 15 à 25 ans ?*

Nos hypothèses pour répondre à cette question sont les suivantes :

- Le mentor aiderait le jeune à se questionner sur ses intérêts afin de construire un projet professionnel.
- La notion de bénévolat renforcerait une relation équitable où chacun tirerait profit de l'expérience.
- La démarche volontaire du mentoré renforcerait la relation.
- Le mentorat ne se limiterait pas à l'aspect professionnel. Il toucherait les différentes parties de la vie du jeune.
- Le mentorat révélerait et mettrait des mots sur les compétences du jeune afin de lui redonner de l'estime de lui-même et de la confiance.
- L'idée du couple imposé pourrait être un frein dans le développement de la relation.

## 6. Notre méthodologie

Nous avons construit notre travail en six phases. Tout d'abord, il nous a semblé fondamental de récolter de la documentation sur les grandes thématiques que traversent notre travail, soit l'accompagnement, le mentorat, la jeunesse et l'insertion socio-professionnelle. Il nous paraissait important de nous renseigner avant de prendre contact avec le terrain concerné par notre recherche.

### Phase de construction de notre travail

Cette phase a été très enrichissante mais fastidieuse, il a fallu trier, sélectionner et retranscrire les informations qui nous paraissaient utiles. Nous nous sommes partagées les lectures et avons créé des fiches de lectures permettant à la co-chercheuse d'avoir les informations synthétisées. N'ayant pas suivi les mêmes modules dans nos orientations respectives, cela nous a permis d'avoir des apports complémentaires sur la thématique de la jeunesse. La méthode de mentorat étant encore peu connue sur Genève, il a fallu étendre notre recherche aux autres cantons de Suisse, mais également aux références bibliographiques étrangères, notamment françaises, belges et canadiennes. C'est pourquoi, nous nous sommes principalement référées à Renée Houde, professeure-associée au département de communication sociale et publique de l'Université du Québec, elle a notamment donné de nombreuses conférences sur le mentorat au Québec, en France et en Suisse romande.

Grâce aux apports théoriques, nous avons ainsi créé le fil rouge de notre travail. Celui-ci nous a aidées à construire notre approche auprès du terrain. Nous remarquons, en arrivant à terme de notre recherche, que notre plan a évolué au fil du temps, bien que la ligne directrice de notre travail soit restée la même.

### Phase de rencontre du terrain

Pour réaliser notre travail, nous avons préféré une approche qualitative à une approche quantitative. Nous avons souhaité rencontrer des professionnels du terrain qui pratiquaient l'approche mentorale par le biais de programmes, afin d'échanger avec eux sur leurs expériences.

Nous avons contacté par téléphone plusieurs structures et responsables de programme, afin de créer un premier contact personnalisé. Nous avons confirmé ce premier contact par l'envoi d'un courriel présentant et expliquant notre démarche (annexe n°1).

Nous avons reçu un retour favorable de trois structures, soit Caritas Genève, Caritas Vaud et l'OFPC.

- Caritas Vaud a mis en place en 2006 la mesure DUO, qui s'inscrit dans l'accompagnement et le soutien bénévole dans l'insertion socioprofessionnelle de jeunes adultes en difficulté, âgés de 18 à 25 ans, en utilisant la méthode de mentorat. Il s'agit d'une mesure cantonale, ouverte à tous et principalement proposée aux bénéficiaires du Revenus d'Insertion (aide sociale vaudoise), qui propose un accompagnement dans leur cursus de formation.

Un partenariat est mis en place entre un mentor bénévole et un jeune adulte en difficulté. Cette relation permet de créer le lien avec le monde des adultes pour ces jeunes en perte de repères.

- Caritas Genève a mis en place un programme appelé « Voie 2 » qui propose à des jeunes désaffiliés, une formation de deux ans dans le domaine administratif ou de la vente qui les mène à une attestation fédérale. Depuis 2012, Caritas collabore avec la Banque Barclays de Genève à travers un programme de mentorat. Les apprentis de Caritas Genève peuvent ainsi bénéficier d'un suivi individualisé par un ou une collaboratrice de la Banque Barclays pour les aider à préparer au mieux leur carrière professionnelle. Les jeunes n'effectuent pas une formation dans le milieu bancaire. Le but est que le mentor rencontre son mentoré sur son lieu de travail. Ainsi le jeune pourra se confronter au monde du travail. Une quarantaine de collaborateurs de la banque se sont portés volontaires pour ce projet.
- L'Office cantonal de l'emploi (OCE) et l'Office pour l'Orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) renforcent leur collaboration en créant dès septembre 2013 un dispositif interinstitutionnel. Son objectif est d'aider les jeunes sans formation initiale à obtenir une qualification professionnelle en leur proposant les mesures les mieux adaptées à leurs besoins. Leur projet de mentorat permet à des jeunes inscrits à l'OFPC de profiter d'un partenariat avec des professionnels, membres du Rotary Club de Genève.

Nous aurions également souhaité rencontrer l'Œuvre Suisse d'Entraide Ouvrière (OSEO), qui a mis sur pied un programme de mentorat en 2007 et qui a pris fin rapidement. Il nous semblait intéressant de partager sur cette expérience et sur les raisons de son interruption. Malheureusement, cette structure a été sollicitée pour d'autres projets et n'a pu trouver de disponibilité pour nous recevoir.

Durant notre recherche, le coordinateur de Caritas Genève nous a mis en contact avec un employé de la Banque Barclays qui se charge de coordonner les relations entre les mentors de la banque et Caritas Genève. Nous l'avons rencontré, ce qui a permis d'étoffer notre analyse, d'autant plus qu'il a également eu la posture de mentor auprès d'une apprentie de Caritas Genève. Cette rencontre a ainsi permis d'avoir le point de vue d'un mentor, mais aussi d'un référent de groupe de mentors qui avait ainsi une vision globale des expériences mentoriales des collaborateurs de la banque inscrits dans ce programme.

### **Phase d'entretien**

Afin de préparer nos rencontres, nous avons créé des grilles d'entretien (annexes 2 à 4), qui nous ont permis de nous sentir plus à l'aise lors de nos interviews. Nous avons fait le choix de pratiquer des entretiens de type semi-directifs avec des questions ouvertes et semi-ouvertes, afin que nos interlocuteurs se sentent libres d'ajouter des compléments d'informations. Les interviewés nous ont présenté leur dispositif et nous avons échangé sur l'accompagnement qu'ils offraient. Ils nous ont également donné des conseils pour notre travail, ce qui nous a permis de réadapter notre plan. Ces entrevues ont été très enrichissantes. Nous avons pu avoir une vision plus claire, ainsi que des explications sur les aspects opérationnels de différents dispositifs.

Nous avons souhaité enregistrer nos entretiens. L'enregistrement nous semblait être utile pour ne pas déformer les propos tenus, et garantir le contenu des échanges avec nos interviewés. Tous nos interlocuteurs ont répondu favorablement à notre demande et nous nous sommes évidemment engagées à respecter scrupuleusement la confidentialité des données.

### **Phase de retranscription de nos entretiens**

Suite à ces rencontres, nous avons retranscrit l'intégralité des données récoltées de manière informatique. Cette étape a été longue, mais elle nous a permis de retranscrire précisément les propos de nos interlocuteurs. Ces données nous ont été très utiles pour l'élaboration et l'analyse de notre recherche.

Pour des raisons de confidentialité, nous ne joindrons pas à ce travail les retranscriptions des entrevues réalisées. Toutefois, nous allons citer de nombreux propos tirés de ces entretiens.

### **Phase de l'élaboration de notre dispositif de mentorat**

Grâce à nos lectures, ainsi qu'à la retranscription de nos entretiens, nous avons récolté un bon nombre d'éléments nous permettant de mettre en lien la pratique et la théorie.

Lorsque nous avons commencé à construire notre mémoire, nous avons craint de rester dans des jugements et des certitudes. Notre directeur de bachelor, nous a proposé de devenir mentor. Nous avons ainsi créé notre propre dispositif d'intervention. Cette expérience nous a permis de donner une nouvelle dimension à notre recherche, d'expérimenter la méthode et nous rendre compte des limites et des difficultés de cette démarche.

### **Phase d'analyse**

Grâce à la méthodologie pour laquelle nous avons opté, il nous a été facile de créer des liens entre la pratique et la théorie. Nos ressources étaient très hétérogènes ce qui a rendu cette étape très intéressante et enrichissante.

## 7. La démarche éthique

Dans notre travail, les enjeux éthiques sont de trois ordres. Premièrement, le respect de la propriété intellectuelle, en citant systématiquement nos références et en distinguant le travail d'un tiers du nôtre. Pour ce faire, nous avons référencé dès le début de notre recherche toutes nos sources dans une bibliographie. Deuxièmement, la sélection des données récoltées durant nos interviews. Troisièmement, la gestion des échanges et partages d'informations dans notre suivi en tant que mentor. Dans les deux derniers cas de figure, nous avons expliqué aux personnes interviewées et aux jeunes le cadre de notre recherche ainsi que ses buts en toute transparence.

Nous nous sommes engagées oralement auprès de toutes les personnes rencontrées à respecter le code éthique de la recherche (Haute Ecole de Travail Social, 2012) en annexe n°5. Par ailleurs, dans le cadre de notre dispositif, nous avons repris les bases du code éthique de la recherche que nous avons inscrit dans notre contrat symbolique. Nous avons pris le temps avec les jeunes de leur expliquer la notion de confidentialité.

Il nous a paru également important de préciser que notre posture de chercheuse neutre ne permettait aucun jugement de valeur ou critique.

Nous avons utilisé le dictaphone, lors de nos rencontres avec les professionnels pratiquant le mentorat, afin de simplifier notre travail d'analyse. Nous avons systématiquement demandé l'accord des parties. Lorsque les données enregistrées ont été retranscrites, les enregistrements ont été déposés dans un lieu sûr et n'ont pas été mis à disposition d'autrui. Ils seront détruits dès que notre travail sera terminé. Aucune donnée touchant à la sphère privée d'une personne n'a été publiée sans son consentement.

Enfin, nous avons proposé aux personnes rencontrées durant notre recherche de leur transmettre notre travail final.

## **8. A qui s'adresse notre travail de recherche ?**

Notre travail s'adresse à toute personne professionnelle ou non, intéressée par la méthode de mentorat et par l'insertion socio-professionnelle des jeunes.

Cependant, nous adressons particulièrement notre recherche à des institutions qui souhaitent mettre en place un dispositif d'accompagnement basé sur le mentorat. Nous avons constaté que plusieurs structures ont essayé de mettre en place des programmes de mentorat, mais que beaucoup n'avaient pas perduré. Nous nous sommes alors questionnées sur les éléments qui permettaient de pérenniser les programmes. Dès lors, nous avons fait le choix d'intégrer nos questionnements et de justifier les décisions que nous avons prises sur la construction du cadre de notre dispositif. Nous espérons que cette matière permettra aux structures qui liront notre travail de se prémunir contre des difficultés et d'éventuels échecs. Nous nous sommes concentrées essentiellement sur les éléments qui permettaient de sécuriser les programmes.

Il nous semble important de préciser que cette méthode d'accompagnement est « transférable » dans bien d'autres domaines que celui de la jeunesse. Le mentorat peut convenir aux champs de la migration, de l'endettement, du passage à la retraite, du deuil, de la séparation, etc. Nous espérons sincèrement que notre recherche aura donné envie à des professionnels de s'investir dans l'élaboration d'actions d'entraide citoyenne basées sur le mentorat.

## Cadre théorique

### 1. L'histoire du mentorat

Nous proposons au lecteur de faire un bref retour sur l'histoire du mentorat. Dans la mythologie grecque, Mentor est l'ami de longue date d'Ulysse. Il l'assiste et le conseille. Ulysse, roi d'Ithaque et mari de Pénélope, a un fils nommé Télémaque. Lorsqu'Ulysse part pour la guerre de Troie, en Asie Mineure, il confie l'éducation de son fils et la gestion de son royaume à son ami, Mentor. Pendant l'absence d'Ulysse, Mentor tient alors le rôle de précepteur, de conseiller, de tuteur, de guide mais aussi de professeur pour Télémaque. Les apprentissages ont été transmis à Télémaque par le savoir de Mentor, pour ce faire, il a utilisé son expérience en mobilisant les ressources de Télémaque. La mission qui lui a été donnée était d'amener le fils de son ami vers une autonomie.

Le personnage de Mentor a aussi été rendu célèbre, grâce au roman d'aventure de Fénélon. Fénélon était le précepteur du Duc de Bourgogne, petit-fils de Louis XIV et lui écrivit plusieurs fables mettant en scène des personnages célèbres dont « Les aventures de Télémaque », publiées en 1699. Dans ce roman, il met en scène de manière amusante et utopique Télémaque et Mentor dans des scènes de guerre, de crise, de précarité semblables à celles que vit la France à cette période. Très rapidement, des copies des Aventures de Télémaque circulent à la cour, celles-ci sont perçues comme des critiques satyriques sur la gestion du gouvernement de Louis XIV. A la suite de ces publications, Fénélon fût banni de la cour. Ce texte a été repris par différents auteurs et donna suite à de nombreux ouvrages traitant de concepts pédagogiques.

Le mot Mentor a perdu avec le temps sa majuscule. Il est devenu un terme du langage courant pour désigner un rôle particulier, de guide, de modèle, de conseiller et de maître.

### 2. La définition du mentorat

A travers nos lectures, nous avons pu constater qu'il y avait de multiples définitions du mentorat. Il nous a fallu en trouver une qui nous corresponde, nous faisons le choix de reprendre la définition donnée par l'Association québécoise du codéveloppement professionnel :

*« Le **mentorat** est une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir (...) Le **mentor** est une personne d'expérience qui possède l'assurance et la sagesse qui l'incite à valoriser le transfert de ses acquis à d'autres personnes moins expérimentées. Elle est donc motivée et disposée à offrir ses compétences, ses connaissances et sa vision de la vie à un plus jeune, afin de soutenir ce dernier dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels »*  
(Site web du Mentorat Quebec, 20.12.2015)

Le mentorat met en relation deux personnes, le mentor et le mentoré, qui ont des rôles différents. Le mentor a une position haute par rapport au novice. Il a une certaine expérience de vie et possède une expertise.

Dans la définition ci-dessus, le mentor transmet son savoir à une personne plus jeune. Nous nous dissociions de ce dernier critère, nous partons du principe qu'il n'est pas question d'âge, mais bien d'un cumul d'expériences et de compétences. De plus, un mentor peut accompagner une personne plus âgée que lui, pour cela il doit avoir une certaine expertise ou maturité pour guider, accompagner et sécuriser l'autre. Nous faisons le choix, tout comme Houde (2010, p. 22) de définir le mentor comme un passeur, un guide, mais aussi un conseiller. Nous le décrivons comme une personne à laquelle nous pourrions nous identifier et qui nous aiderait à nous révéler, à nous émanciper. Cette relation amène à construire son identité, tant professionnelle que personnelle.

En effet, comme l'a relevé M. Norberto Isem Chen, coordinateur du programme de formation et d'insertion professionnelle à Caritas Genève, lors de notre entretien du 16 janvier 2015, la relation mentorale « (...) est d'abord une relation qui est basée sur la relation et le partage. Ce n'est pas une relation comme celle qui est construite avec le travailleur social ou un praticien formateur ou avec des enseignants (...) Ce n'est pas non plus une relation comme avec un ami ou un copain (...) » Il est vrai que nous partons du même constat, la relation qui lie les deux parties, que nous appellerons la relation mentorale se situe à côté des relations parentales. La relation parentale dure toute la vie, tandis que le mentorat est temporaire. Houde (2010, p. 25) quant à elle relève que le mentor se situe entre le parent et le pair, il doit trouver un juste milieu entre l'égal de l'autre qui permet un rapprochement et l'asymétrie dans la relation qui permet l'identification.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, il y a d'un côté le mentor et de l'autre une personne novice. Nous n'avons pas trouvé de nom précis pour désigner la personne qui reçoit l'enseignement du mentor. Certains utilisent le terme de « protégé », ce dernier nous paraît mettre trop en exergue le lien de dépendance et sa fonction basse vis-à-vis du mentor. C'est pourquoi, nous privilégierons dans notre travail les termes de « mentoré », traduit de *mentee* en anglais ou de « novice ».

Lors de notre entrevue du 16 décembre 2014, M. Willy Campana, coordinateur cantonal de la mesure Duo à Caritas Vaud, nous a donné sa définition du mentor

*« On s'inscrit vraiment dans quelque chose d'interrelationnel avec un soutien dans la réinsertion sociale où le mentor va vraiment être une sorte d'expert non payé qui va pouvoir (...) servir autant (...) de modèle, de grand frère, ou encore, de figure d'autorité de compétences accueillante et bienveillante. (...) C'est une personne qui va l'accompagner, la sortir un peu de cet isolement. »*

Il y a ici l'idée de legs basés sur une expérience et un vécu. Les échanges s'orientent alors vers le savoir-être, savoir-devenir tout en passant par le savoir-faire. M. Campana relève la notion d'isolement qui nous paraît essentielle dans le mentorat. Nous remarquons que les jeunes désaffiliés sont souvent isolés. Créer du lien avec le mentor est un premier pas vers la réinsertion sociale.

### 3. Le bénévolat et le volontariat dans le mentorat

Une des caractéristiques du mentorat est son engagement bénévole. Notre travail de recherche porte notamment sur l'intérêt de faire intervenir des bénévoles dans le travail social. Nous nous sommes questionnées sur les raisons qui poussent le bénévole à s'inscrire dans une telle démarche, mais aussi sur les bénéfices d'une telle intervention.

Le travail social a pour origine la charité et le bénévolat. En effet, jusqu'au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'action sociale repose sur la charité religieuse ou laïque. Pendant longtemps, les motivations du bénévolat étaient directement liées à la religion. Il s'agissait de donner « de soi » pour s'assurer une place au Paradis.

Nietzsche (Goumaz, s.d.) affirme qu'il n'y a pas d'altruisme désintéressé. Pour lui, on aime l'autre car cela nous apporte quelque chose, pour résoudre ses propres problèmes. En d'autres termes l'altruisme est égoïste. Sans aller jusque-là, nous partons du principe qu'être bénévole ne rapporte rien en terme financier, mais qu'il apporte évidemment quelque chose à celui qui donne de son temps. Nous ne pouvons faire une généralité sur ce qui pousse une personne à devenir bénévole.

Avec le temps, le bénévolat a pris une autre dimension. Nous avons fait le choix de présenter au lecteur, une définition du bénévolat social.

*« Le bénévolat social recouvre l'ensemble des activités, quelque peu organisées, qui sont conduites par des individus ou des groupes agissant de leur propre initiative et sans perspective directe de rémunération, en vue d'apporter des solutions ou une aide destinées à la résolution de problèmes qui relèvent de l'action sociale et sanitaire (....) Si ces activités sont en général conduites de manière autonome, elles peuvent entretenir des liens structurels ou des rapports de complémentarité avec les institutions publiques ou privées des secteurs social et sanitaire, voire bénéficier de leur soutien » (Fragnière & Mermoud, 1989, cités dans, Arveiller, 2007, p.7)*

Une étude effectuée par l'Office Fédéral de la Statistique (2011) a démontré que dans notre pays, un habitant sur quatre exerce une activité non rémunérée dans une organisation ou une institution. L'Office Fédéral de la Statistique (OFS) parle de deux types de bénévolat :

- le bénévolat informel qui s'exerce autour de soi à titre privé ; comme par exemple, faire les courses pour sa voisine, aider un ami à déménager.
- le bénévolat formel (travail bénévole organisé) est l'engagement gratuit et volontaire dans une activité au sein d'une institution ou d'une fondation.

Dans notre travail, nous nous intéressons plus particulièrement à la seconde définition.

Il est à souligner que la dimension de la non-rémunération du bénévole ne sous-entend pas une prise en charge « légère ». Le bénévole doit être conscient de ce à quoi il s'engage et ce à quoi il devra faire face, afin de prévenir une désillusion et une frustration qui pourrait mener à une souffrance pour le bénévole.

C'est pourquoi, dans la majorité des organisations ou associations exerçant le bénévolat, une formation et un accompagnement est offert aux bénévoles. Un référent est bien souvent désigné pour encadrer le bénévole dans son action.

Dans le bénévolat la notion de donner de son temps et de son expérience à autrui est très présente. Mais il s'agit en réalité d'une relation d'échange. Le bénévole va acquérir des connaissances, qui lui seront utiles tant dans sa vie personnelle que dans sa vie professionnelle. Nous faisons le choix de présenter la définition de l'Association Bénévolat-Vaud. « *Le bénévolat s'inscrit dans une idée de **réciprocité**, de **solidarité** et de **partage** : chacun peut à la fois donner et s'enrichir des autres dans le cadre d'une activité bénévole.* » (Bénévolat-Vaud, s.d, p. 2) Nous relevons quelques avantages personnels que le bénévole peut retirer de son action. Tout d'abord, cet engagement est enrichissant et épanouissant ; cela fait du bien de se sentir utile, d'alimenter une vie sociale et d'aider l'autre. Ensuite, si l'on vise un objectif d'avancement professionnel, l'action bénévole peut avoir une influence positive sur une carrière.

Il nous a paru nécessaire de faire un lien entre le bénévolat et la notion de volontariat, qui semblent bien souvent confondus. Le bénévole s'engage dans une démarche volontaire, mais il ne s'agit pas de volontariat. A ce stade, il nous paraît opportun de dissocier le volontariat de la démarche volontaire. Une démarche volontaire désigne une action librement choisie et non imposée. Nous l'associerons au mentoré. La notion de volontariat n'a pas de définition universelle, ce concept semble difficile à délimiter. Nous proposons au lecteur la définition suivante :

*Il s'agit là d'un « (...) engagement libre et gratuit de personnes qui agissent, pour d'autres ou pour l'intérêt collectif, dans le cadre d'une structure qui déborde de la simple entraide familiale ou amicale. Contrairement au bénévolat qui est un engagement moral peu formalisé, le volontariat implique un engagement réciproque et formalisé, à plein temps et dans un milieu différent en général, pour une durée définie et pour une mission précise. »* (Site web de Sosvol-Togo, 18.12.2015)

Le mentorat se situe dans du bénévolat. Il ne nous semble pas que la notion de volontariat intervienne dans cette relation duale. Toutefois, les deux parties s'engagent dans une démarche volontaire.

Pour conclure, nous souhaitons mettre en avant que le bénévolat représente une plus-value pour notre société ; l'engagement que prennent les personnes bénévoles représente une force de travail non-négligeable, mais malheureusement difficilement quantifiable.

#### 4. Les différentes formes d'accompagnement

Dans le domaine social et sur le marché du travail, le terme accompagnement est omniprésent. On ne parle plus de conseiller ou d'orienter les personnes, mais bien de les accompagner. L'approche mentorale s'inscrit dans une démarche d'accompagnement, il nous paraît intéressant de revenir sur les différentes méthodes existantes.

Même si l'accompagnement semble avoir le vent en poupe dans les pratiques du travail social, le terme n'est pas nouveau. Son étymologie provient du latin « *ad – mouvement cum panis – avec pain, c'est à dire, «celui qui mange le pain avec »*. Il inclut l'idée d'une association, d'une présence, d'un engagement dans une action commune. » (Bartoli, 2006, p.10) Il y a donc ici l'idée de partage, sans lien avec la notion de soutien ou d'aide. Nous avons fait le choix, de définir l'accompagnement comme « *une démarche visant à aider une personne à cheminer, à se construire, à atteindre ses buts.* » (Beauvais, 2009, p. 1)

Dans notre société moderne, il existe une multitude de formes d'accompagnement dans les pratiques professionnelles. « *Le terme accompagnement est donc, à proprement parler, un terme générique. Or, on peut conseiller, orienter, aider, former... sans pour autant accompagner.* » (Paul, 2009, p. 92) Nous avons, par exemple, pu différencier plusieurs types d'accompagnement :

- L'accompagnement pédagogique
- L'accompagnement psychologique
- L'accompagnement matériel
- L'accompagnement social
- L'accompagnement professionnel
- L'accompagnement formatif

Dans toutes ces formes d'accompagnement, on observe une structure identique avec une dimension relationnelle et l'idée d'un cheminement vers un peu plus d'émancipation. « *Ainsi la définition minimale de toute forme d'accompagnement est : être avec et aller vers, sur la base d'une valeur symbolique, celle du partage.* » (Paul, 2009, p. 95)

Pour qu'il soit efficace, l'accompagnement implique une certaine attitude de la part de l'accompagnant envers l'accompagné. La personne qui accompagne doit, selon nous, considérer l'accompagné comme un sujet autonome et responsable. Par « sujet », nous entendons un individu dans un environnement donné.

Par ailleurs, il nous semble fondamental de mettre l'accent sur la posture de l'aidant. Pour que l'accompagné reste auteur de la situation, il est important d'aider l'autre à réfléchir et à se mettre en action. Le piège dans l'accompagnement serait de glisser vers le « faire à la place de... », cela peut être accentué par la difficulté des contextes institutionnels (manque de temps, fatigue, surcharge de travail, etc). L'accompagnant va aider l'accompagné à conscientiser son projet. « *Cela implique de chercher à le « comprendre » au sens rogerien (1968), notamment en essayant de saisir les significations et le sens qu'il porte sur le réel, en s'intéressant davantage à ce qu'il « projette de devenir » qu'à ce qui pourrait « expliquer » ce qu'il est devenu .* » (Beauvais, 2009, p. 4)

Nous avons fait le choix de présenter plusieurs formes d'accompagnement possibles, afin de permettre de comprendre les éléments qui les différencient. Il s'agit d'une présentation non approfondie et non exhaustive.

### **Le parrainage, le sponsoring**

Dans la religion catholique, le parrain est défini comme celui qui veille à l'éducation religieuse du filleul ou de la filleule. Au début du XXI<sup>ème</sup> siècle en France, le parrainage républicain se développe comme une forme de soutien.

Plusieurs sortes de parrainage existent, dont :

- Le parrainage marketing : l'adhésion de nouveau membre à un club, à un marché qui se fait par l'intermédiaire d'un parrain. Ce dernier est remercié par un avantage ou un pécule pour sa prospection. Cette méthode permet aux entreprises un élargissement de la clientèle.
- Le parrainage économique : un soutien matériel ou sous forme de prestations de service à une manifestation dans le but d'en retirer un bénéfice publicitaire.
- Le parrainage humanitaire : le soutien du parrain à une cause humanitaire (ex : subvenir aux besoins d'un enfant ou d'une communauté étrangère).
- Le parrainage social ou dit de proximité, qui facilite l'intégration d'une personne. Il s'agit d'un partage d'expérience. Comme par exemple, dans le cadre académique, d'entreprise ou une relation qui s'inscrit dans un parrainage à la parentalité.
- Le parrainage électoral qui consiste à un élu de présenter une nouvelle personne à une élection.

Aujourd'hui, le parrain guide et accueille l'autre mais ne fait pas office de modèle, il n'offre pas de défi à l'accompagné.

### **Le tutorat**

Tuteur vient du latin tueri qui signifie protéger. A l'origine, le tuteur est un défenseur, un protecteur, un gardien.

Aujourd'hui, le terme a évolué et il semble se détacher de ses origines. Nous pourrions le définir comme une forme d'accompagnement individualisé ou en collectif qui vise à aider l'autre dans le cadre scolaire, académique ou dans le cadre d'une professionnalisation.

Il s'agit d'une relation entre le tuteur (l'enseignant, l'élève enseignant ou le salarié) et l'apprenant. L'objectif est que la connaissance de l'un puisse être transmise à l'autre.

Le tuteur est volontaire, il encadre, suit, conseille, questionne et accompagne l'apprenant.

### **Le coaching**

« Coach » vient du mot cocher désignant le conducteur d'une voiture hippomobile. Le coach est donc chargé d'opérer un déplacement, un changement. On pourrait le définir comme un entraîneur.

La relation est principalement axée sur la performance. Le coach stimule la personne coachée, en visant à améliorer ses performances et ses connaissances.

Cette relation se base sur des objectifs précis et sur l'ici et maintenant.

Les manières d'expérimenter le coaching peuvent se faire individuellement ou collectivement.

Le coaching est devenu omniprésent dans notre quotidien. Il est apparu dans divers domaines, nous pourrions en citer quelques-uns :

- le coaching scolaire
- le coaching de vie
- le coaching sportif
- le coaching en entreprise

### **La guidance**

Si l'on prend la définition du mot guide, il s'agit d'une personne qui indique le chemin, la route à suivre.

Le guide peut se limiter à diriger la personne, comme un guide de montage par exemple. Il peut aussi donner une direction morale et spirituelle.

### **Le compagnonnage**

Historiquement, le compagnonnage désignait une classe du mouvement ouvrier français au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle qui a presque disparu suite à l'industrialisation.

Cet accompagnement est basé sur la transmission de secret lié au savoir-faire. L'apprentissage se fait également par imitation. Il y a une notion de valorisation du métier, qui passe également par une manière de vivre avec des codes précis et des valeurs très fortes. Le sentiment d'appartenance au groupe est très important.

## La différence entre le coaching et le mentorat

Nous avons fait le choix de prendre le temps de différencier le mentorat du coaching de manière plus approfondie. Effectivement, nous avons remarqué durant notre recherche que ces deux approches étaient bien souvent confondues. En effet, lors de discussions avec notre entourage, il a été plusieurs fois mentionné que « le mentor est une sorte de coach ».

La mission du coach est de développer le potentiel et les compétences de la personne. Il s'agit d'un accompagnement en individuel ou en collectif, basé sur le savoir-faire. Lors du bilan initial, des objectifs sont fixés. Le coaching basera son intervention sur une vision future et non passée. Il se concentrera d'avantage sur les solutions et non sur la compréhension du problème.

Tandis que la mission du mentor s'axe sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de la personne. Cet accompagnement peut exercer un impact sur différentes zones de vie (vision holistique). Le mentor place l'intérêt du mentoré comme étant une priorité. La confiance et le lien sont les principes mêmes de la relation mentorale. Le mentor partage son expérience de vie avec le novice, il y a l'idée d'une transmission. Le succès de cette approche dépend pour beaucoup de la réciprocité.

Ce tableau est inspiré de la revue « Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial » (Barès & Persson, 2001)

Le coach	Le mentor
Il vise à développer le potentiel, les compétences et les performances d'une personne ou d'un groupe.	Il vise à faire émerger et prendre conscience à l'autre de ses compétences et de ses envies.
Il s'agit d'une profession.	Il s'agit d'une activité bénévole.
Il donne une leçon particulière et intime une conduite.	Il accompagne l'autre vers une autonomie.
Il intervient davantage sur le plan professionnel que sur le plan personnel.	Il intervient sur tous les plans.
Il vise la solution plus que la compréhension.	Il vise la compréhension plus que la solution.
Des résultats sont attendus, par rapport à des objectifs spécifiques, dans un temps donné.	Le bien-être de l'individu prime sur le résultat.
Il permet un accomplissement personnel sans oublier la notion d'un projet économiquement viable.	Le terme « économiquement viable » n'existe pas.

Pour conclure, nous insistons sur le fait que chaque accompagnement est différent, unique et propre à la singularité de l'accompagné et de l'accompagnant. « *S'il n'y a pas de règles définies pour accompagner, c'est que l'accompagnement est par essence une « composition » : chaque binôme constitue une matrice relationnelle différente* » (Paul, 2009, p. 96).

Mais il y a là une idée commune de cheminement et d'avancer ensemble. Un accompagnement nécessite une posture et des compétences spécifiques, c'est pourquoi, nous avons fait le choix de définir plus loin les rôles et les compétences que doivent avoir le mentor et le mentoré.

## 5. Les différents types de mentorat

Nous avons remarqué que le mentorat était utilisé de différentes manières selon les contextes. D'après nos lectures, nous avons relevé différents types de mentorat ; le mentorat entrepreneurial, le mentorat de carrière et le mentorat de vie.

### Le mentorat entrepreneurial

Ce type de mentorat n'est pas celui qui nous intéresse dans notre travail. Nous ne reviendrons pas dessus mais il nous semblait important d'en parler pour avoir une vision globale du mentorat.

Il s'agit d'un transfert de savoir-faire et de savoir-être d'une entreprise déjà bien établie avec de l'expérience à une autre entreprise novice. Cette relation se différencie d'un coaching. Effectivement, le coach est rémunéré et n'est pas, lui-même, à la tête d'une entreprise. Il n'a pas forcément d'expérience dans le domaine et n'est pas dirigeant d'entreprise.

Le mentorat entrepreneurial a pris son essor à la suite de nombreuses faillites d'entreprises nouvellement créées qui sont majoritairement dues au manque d'expérience des nouveaux entrepreneurs. Les experts soulignent que la survie de l'entreprise dépend de l'habileté et des savoirs acquis par l'entrepreneur durant la première année. Le mentorat permet à l'entrepreneur novice d'augmenter ses connaissances et ses compétences en gestion. Il permet aussi le développement de l'image de soi et du sentiment d'auto-efficacité.

### Le mentorat de vie et le mentorat de carrière

Houde (2010, p. 102) parle de deux types de mentorat ; le mentorat de carrière qui vise le développement professionnel du sujet et le mentorat de vie qui vise le développement intégral de la personne. Elle insiste sur le fait que la frontière entre ces deux types de mentorat n'est pas définie. Dans une même relation, le mentorat peut avoir une visée professionnelle et personnelle. Elle cite douze fonctions que le mentor exerce dans ces deux types de mentorat.

1. Accueillir le mentoré dans le milieu, le présenter aux autres membres.
2. Guider le mentoré dans le milieu en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture organisationnelle.
3. Enseigner au mentoré.
4. Entraîner le mentoré à acquérir les habiletés précises et les attitudes pertinentes reliées à la pratique d'un travail.
5. Répondre du mentoré auprès des autres membres du milieu : le mentor est pour ainsi dire le répondant du mentoré.
6. Favoriser l'avancement du mentoré dans ce milieu.
7. Etre le modèle du mentoré : le mentoré a besoin de s'identifier à son mentor (avant de s'en différencier).
8. Présenter des défis au mentoré et lui fournir l'occasion de faire ses preuves.
9. Conseiller le mentoré sur une question ou l'autre.
10. Donner du feedback direct, utile et constructif.
11. Soutenir moralement le mentoré, particulièrement en période de stress.
12. Sécuriser et confirmer le mentoré.

Nous encourageons le lecteur à se référer à l'annexe n°6 pour plus de précisions.

## Le mentorat développemental et le mentorat instrumental

Kram (1985, cité dans, Houde, 2010, p.103), professeur à l'Université de Boston et auteur de nombreux ouvrages sur le mentorat, propose un autre modèle. Le mentorat développemental, qui se rapproche du mentorat de vie de Houde et le mentorat instrumental, qui se rapproche du mentorat de carrière. Le mentorat développemental possède des fonctions psychosociales, que Kram nomme :

- Le modelage ; le mentor sert de modèle d'identification au mentoré
- L'acceptation et la confirmation ; grâce à ses retours (feedbacks), le mentor confirme le mentoré dans ce qu'il fait et l'accepte.
- Le counselling, le mentor crée des espaces de discussion où le mentoré peut échanger avec le mentor de ses préoccupations, de ses angoisses et de ses peurs.
- L'amitié

Ces fonctions interviennent sur le plan personnel et ont pour objectif la construction de l'individu tant au niveau professionnel qu'au niveau personnel.

Tandis que le mentorat instrumental s'appuie sur des fonctions de carrière qui visent l'épanouissement et le bien-être du mentoré à l'intérieur de l'organisation. Il s'agit pour le mentor de :

- Répondre du mentoré
- Rendre le mentoré visible
- Servir d'entraîneur ; le mentor propose des stratégies au mentoré pour atteindre ses objectifs.
- Protéger le mentoré
- Proposer des défis et assigner des tâches

Houde (2010, p. 104) ne partage pas cette vision fractionnée du mentorat, avec d'un côté le mentorat de vie (avec les fonctions psychosociales) et de l'autre, le mentorat de carrière (avec les fonctions de carrière). Pour elle, le mentor peut et doit intervenir dans les deux catégories. Elle se rapproche du modèle de Cohen (1995, cité dans, Houde, 2010, p. 105). Cohen, quant à, lui propose les six fonctions du mentor suivantes :

1. L'établissement et le maintien de la relation en vue d'établir la confiance.
2. La recherche d'information pertinente en vue de donner des conseils appropriés.
3. La facilitation en vue de créer de l'ouverture chez le mentoré pour envisager d'autres points de vue et les analyser.
4. La confrontation constructive en vue d'amener et de proposer des défis au mentoré
5. Le partage de son expérience en tant que « modèle de rôle » afin de motiver le mentoré.
6. La poursuite du rêve du mentoré et l'exploration de sa vision en vue d'encourager les initiatives du mentoré.

Cohen met en lien ses six fonctions avec différentes phases de la relation mentorale qu'il nomme ; le début, le milieu, la phase suivante et la dernière phase. Selon lui, le mentor adopte des comportements différents selon les étapes de la relation. Il insiste sur l'aspect dynamique de la relation. Houde (2010, p. 106) fait remarquer que le modèle de Cohen s'applique tant au mentorat de carrière qu'au mentorat de vie. Elle souligne le fait que les fonctions du mentor ne changent pas selon le mentorat de carrière ou de vie.

## 6. Le programme de mentorat

A ce stade, il est important de différencier le mentorat du programme de mentorat. Le premier renvoie à la relation qui existe entre le mentor et le mentoré. Alors que le deuxième renvoie à « (...) *une stratégie d'intervention préméditée, organisée et planifiée ayant pour but de reproduire artificiellement la relation mentor-mentoré, en vue d'en obtenir des avantages.* » (Houde, 2010, p. 205)

Les programmes de mentorat ont vu le jour aux Etats-Unis et au Canada et apparaissent progressivement en Europe. Ils restent cependant très récents et utilisés dans de nombreux domaines (migration, jeunesse, académie, passage à la retraite, etc) et de différentes façons.

Collin (1986, cité dans, Houde, 2010, p. 205) différencie deux catégories de mentorat. Premièrement, le mentorat essentiel (appelé aussi mentorat spontané, ou primaire) qui renvoie à la relation mentorale qui se produit de manière naturelle. Deuxièmement, le mentorat instrumental ou secondaire (il ne s'agit pas du même mentorat instrumental dont parle Kram) dans lequel la relation est créée par un programme et donc d'une certaine manière « artificielle », du moins dans un premier temps.

L'objectif des programmes de mentorat est la création d'une relation entre deux individus qui tend à se rapprocher du lien qui se produit dans le mentorat essentiel.

## 7. Le jumelage de la dyade

Nous partons du principe que les personnalités du mentor et du mentoré en sont pour beaucoup dans la réussite d'une relation. La sélection des dyades est un aspect important dans les programmes ; « *un bon mentor n'est pas bon en soi, mais pour quelqu'un* » (Houde, 2010, p. 189) C'est pour cela que le jumelage nous semble primordial.

Il nous paraît nécessaire de revenir sur cette notion de jumelage, que l'on pourrait aussi appeler pairage. Nous l'entendons dans ce travail, comme une action réalisée par un coordinateur, qui vise à mettre en lien un mentor avec un mentoré. Dans le mentorat essentiel, le mentor et le mentoré se choisissent, cela est fait de manière naturelle. Nous ne parlerons donc pas de jumelage dans le mentorat essentiel, mais plutôt d'association spontanée entre deux personnes.

Tandis que dans les programmes de mentorat, le mentor et le mentoré ne se connaissent pas. Les coordinateurs de ces programmes doivent croiser les candidatures pour pouvoir former des dyades. Ce jumelage est primordial pour la réussite du programme. Certains proposent un pairage basé sur des curriculums vitae composés de renseignements sur la profession de la personne mais également sur ses centres d'intérêt.

D'autres mettent en avant des tests de personnalité, permettant de mettre en lien des personnes dites « compatibles ». Il est aussi possible de créer des situations formelles ou informelles où mentor et mentoré pourraient se rencontrer et échanger. Houde (2010, p. 207) parle de rendre le mentor visible afin de permettre des rencontres et favoriser un choix réciproque. Cela semble être possible, principalement, pour des personnes à l'intérieur d'une organisation (dans le milieu professionnel ou universitaire). Si les protagonistes avaient la possibilité de se choisir, la relation ne pourrait être que facilitée. Le fait de leur donner le choix et de leur attribuer le pouvoir de décision stimulerait leurs engagements et leurs implications dans la relation (Houde, 2010, p. 189).

C'est au responsable du programme de jouer le rôle de facilitateur. Il proposera des possibilités de duo aux parties. Le mentorat est basé sur la démarche volontaire ; un mentor ne peut donc pas être imposé au mentoré et vice versa.

Dans les programmes de mentorat avec des jeunes en situation de décrochage ou des jeunes désaffiliés, le jumelage nous semble être une étape complexe. Ces derniers ont des parcours de vie parfois difficiles. Le responsable du programme devra être attentif à sélectionner le bon mentor en fonction de la situation du jeune. Quel que soit le type de mentorat, si la relation se passe mal, un nouveau jumelage pourra être proposé.

## 8. Les rôles et compétences de chacun

La mise en place d'un dispositif de mentorat nécessite de respecter différentes étapes qui favorisent la réussite de la relation. Le mentor et le mentoré ont des rôles prédominants dans le succès de la relation. C'est pourquoi, nous faisons le choix de mettre en avant les compétences principales de chacun.

### Le mentoré

Dans son parcours de vie, le mentoré éprouve le besoin de s'inscrire dans une relation mentorale qu'elle soit essentielle ou instrumentale. Nous pourrions identifier ce besoin par un manque qu'il pourrait ressentir. Il pourrait alors convoiter et désirer acquérir des aptitudes qu'il reconnaît chez son mentor, ainsi, il s'identifie à ce dernier.

La motivation est primordiale. Le mentoré doit avoir envie de s'inscrire dans un tel programme. Car « (...) *le premier responsable de la réussite de l'insertion professionnelle est le mentoré lui-même, le mentor jouant un rôle important, certes, mais plutôt complémentaire que prioritaire.* » (Amendola, Cuisinay & Losego, 2008, cités dans, Duchesne & Kane, 2010, p. 58)

Le mentoré doit aussi éprouver un désir d'apprentissage et un besoin de changement. « *Les individus n'ont pas tous les mêmes aptitudes au changement développemental. Certains sont plus rigides que d'autres (...) Certains sont plus facilement attirés que d'autres par un projet de maturation et d'accomplissement de soi.* » (Houde, 2010, p. 176) Nous pouvons ajouter à cela la capacité d'ouverture du mentoré au projet ainsi qu'à l'autre. Il doit également être capable de faire confiance au mentor. Enfin, pour que la relation fonctionne, il est nécessaire qu'il soit capable de recevoir les critiques du mentor et ainsi se remettre en question si nécessaire.

## Le mentor

Le mentor endosse plusieurs fonctions à la fois, il doit savoir accueillir, aider, guider, soutenir et conseiller le novice.

Dans une relation de partage, il est indispensable d'avoir des compétences relationnelles mais aussi être capable de s'adapter tout en étant sécurisant et valorisant. Pour sécuriser la relation, il doit avoir une bonne estime de lui-même. Il devra donc avoir une attitude positive, une capacité d'écoute, une ouverture d'esprit, une flexibilité et savoir se remettre en question. Lorsque nous parlons de la capacité d'écoute, nous faisons référence à Carl Rogers (1962). Rogers mentionne trois conditions nécessaires pour écouter, qu'il nomme les attitudes fondamentales. La première est l'authenticité, c'est-à-dire que la personne se doit d'être dans la relation, sans masque ni façade. Elle est consciente des émotions qui la traversent et peut les communiquer si elle juge cela utile. La deuxième est le non jugement appelée aussi acceptation ou encore regard positif inconditionnel. La personne qui écoute ne juge pas et a une estime totale pour l'autre. Cela ne signifie pas qu'elle approuve tout ce que fait l'autre, mais elle l'écoute sans jugement, ainsi la relation pourra être constructive. La troisième et dernière attitude est l'empathie. La personne est capable de reconnaître et nommer les sentiments de l'autre, elle sera également capable de lui communiquer cette compréhension. Cette posture d'écoute n'est pas aisée mais elle permet un réel changement. Estimer et accepter l'autre permet à la personne écoutée d'apporter à son tour un regard positif sur elle-même et apprendre l'authenticité, le non-jugement et l'empathie. Ainsi, elle pourra devenir actrice de son propre développement.

Houde (2010) ajoute des compétences interpersonnelles au mentor comme la clarté, la stimulation, le feedback constructif et direct, l'initiative et la capacité à s'engager.

Le rôle du mentor n'est pas de façonner le mentoré à son image. Il est nécessaire qu'il n'impose pas ses visions et ses envies au novice. Le novice devra faire ses propres choix. Dans le cas contraire, il y a risque d'aboutir vers une dépendance entre le mentor et le mentoré. Or, les objectifs à travers le mentorat sont l'autonomie et l'indépendance des personnes.

Dans la relation, le mentoré s'ouvre au mentor, il peut se sentir vulnérable. Il est donc indispensable que le mentor ait une longueur d'avance sur le mentoré. Pour cela, il doit être conscient des différentes phases du mentorat et des enjeux qui y sont liés. Il est capable de mettre des mots sur ce qu'il ressent. Il doit également essayer de comprendre ce que vit le mentoré.

Durant les échanges, il devra révéler au mentoré ses atouts, ses capacités et ses compétences, afin de créer un espace de confiance où ils pourront échanger librement. De plus, s'il sent que le mentoré se trouve dans une période de doute ou de stress, il doit être capable de le sécuriser. Néanmoins, il doit aussi veiller à ce que le mentoré se mette en mouvement. Pour cela, il devra faire preuve de dosage entre le soutien et le défi. Nous expliciterons plus en détail ces deux notions dans le chapitre « Les dimensions de la relation mentorale ».

Il est nécessaire de souligner que le bon positionnement du mentor favorise la réussite d'une relation mentorale. Ainsi, Karcher et Nakkula (2010, cités dans, Labelle, 2012, p. 5) parlent de deux postures du mentor qui ne permettent pas l'épanouissement de la relation.

- Le « mentor-qui-laisse-faire » : le couple ne fixe aucun objectif, l'action est décidée sur le moment. Ainsi la relation ne peut se mettre en place car elle manque d'une structure claire et stable.
- Le « mentor-prescriptif » : l'objectif est fixé sur les besoins et les envies du mentor. L'intervention visera la satisfaction de cet objectif.

A travers la relation mentorale, le mentor devra faire part de ses critiques, s'il en a, sans blesser l'autre, dans une position de non-jugement. Cette façon de faire met bien en évidence la notion de protection et de respect.

### 9. Le concept de Rêve de vie

L'approche mentorale dans l'accompagnement du jeune facilite le passage de l'adolescence à la vie d'adulte. Houde (2010, p. 49) met l'accent sur la notion de Rêve de vie. Elle le définit comme une sorte de radar qui guide la personne dans ses choix de vie. Il s'agit pour elle d'une « force motrice » qui aide l'individu à discerner, de manière consciente ou inconsciente, ses priorités. Le mentor révèle le mentoré à lui-même, l'aide à identifier et à implanter son Rêve de vie.

Daniel Levinson (cité dans, Babin, 2006, p. 15) parle de différentes phases significatives de la vie d'adulte. Il précise que la construction du Rêve de vie est une tâche développementale importante du passage à la vie d'adulte. La première tâche, qui intervient entre l'âge de 17 et 22 ans, est la construction de son Rêve de vie ; « *Fortement relié à l'image de soi, le rêve de vie est une force intuitive qui permet à la personne de s'orienter dans ses choix ou ses aspirations.* » (Babin, 2006, p. 15). Le jeune adulte doit donc commencer par nommer, définir et construire son Rêve de vie. Cela pourra l'aider à objectiver ses projets dans le long terme.

Par ailleurs, Levinson (cité dans, Babin, 2006, p. 15) travaille sur le concept de structure de vie dans l'étude du développement de la vie d'adulte. Il utilise ce terme pour désigner l'espace qui existe entre la personne et son univers social. La structure de vie n'est pas quelque chose de figé, elle se transforme et suit les différentes périodes de la vie d'un individu alternant entre stabilité et instabilité. La structure de vie met en évidence la dimension cyclique de la vie. Elle est constituée de la vie professionnelle, amoureuse, sociale et intérieure d'une personne à un moment donné, et prend en compte l'ordre des priorités que lui donne cette personne à cet instant précis.

Pour Levinson (cité dans, Deleau, 2006, p. 324) il existe quatre cycles de vie ou saison dans la vie d'un individu. Le premier étant l'enfance et l'adolescence de 0 à 22 ans, le deuxième, la construction de la vie d'adulte de 17 à 45 ans, le troisième représente la vie d'adulte de 40 à 65 ans et le dernier se nomme le cycle de l'âge mûr à partir de 60 ans. Ces saisons se chevauchent, Levinson (cité dans, Deleau, 2006, p. 324) parle d'une période de transition de cinq ans pour passer d'une période à l'autre. Chaque cycle alterne entre des périodes de stabilité et des périodes d'instabilité et comprend quatre structures de vie.

La construction de la vie d'adulte se décline selon les quatre structures de vie suivantes :

1. La phase de transition entre l'âge de 17 et 22 ans qui représente le début de l'âge adulte.
2. L'entrée dans le monde adulte entre l'âge de 22 et 28 ans.
3. La transition de la trentaine entre l'âge de 28 et 33 ans.
4. L'établissement dans l'âge adulte de l'âge de 33 à 40 ans.

Ces quatre phases alternent entre période de réévaluation (se référer aux structures 1 et 3) et période de stabilité (les phases 2 et 4). La première phase (transition) étant la plus intense en termes d'instabilité. Le jeune fait des choix temporaires en explorant différentes directions au niveau de sa vie professionnelle, amoureuse, de son style de vie et de ses valeurs.

Houde (2010, p. 49) croise le concept de Rêve de vie et structure de vie. Elle explique l'importance pour le jeune d'intégrer son Rêve de vie dans sa structure de vie. Ainsi, il donnera du sens à sa vie et ressentira un sentiment d'intense satisfaction.

Tout le monde à un Rêve de vie. En revanche, tout le monde n'a pas eu la chance de le définir et de l'ajuster à sa structure de vie. C'est ici que le mentor prend tout son sens. Il devra tenter de reconnecter le jeune à son Rêve de vie. Ainsi, Houde parle de « courant énergétique qui se rétablit » (2010, p. 50) lorsque la personne se connecte à son Rêve de vie.

## **10. Les dimensions de la relation mentorale**

Houde explique que la relation mentorale fonctionne grâce à l'équilibre et l'interaction entre trois pôles qu'elle nomme : le soutien, le défi et le projet (Houde, 2010, p. 94).

### **Le soutien**

Plus qu'une fonction, le soutien est une attitude que doit avoir le mentor. Cela commence par une posture d'accueil et d'écoute. Cette attitude permettra de développer une confiance mutuelle. Le mentoré pourra développer son estime de soi et construira ainsi une image de lui positive. Il pourra se permettre d'être, car il se sentira reconnu.

### **Le défi**

Une fois la confiance instaurée, le mentor proposera des défis au novice. Il s'agit de lui permettre d'expérimenter de nouvelles choses, de s'ouvrir au monde en modifiant son regard et de voir qu'il n'existe pas un seul chemin. A travers le défi, le mentoré modifie l'image qu'il a de lui-même alors que dans le soutien, le mentor est principalement dans une fonction de prendre soin de l'autre, de lui laisser prendre sa place en lui offrant un espace de liberté qui le laisse « maître » de sa vie.

Le mentor se doit aussi de poser un cadre clair et de confronter le mentoré à une autre vision des choses, à d'autres points de vue. Il se permet de faire des suggestions, de fournir des idées mais toujours sans faire peser une pression sur le jeune, le laissant libre de ses choix.

La difficulté pour le mentor réside dans la tension qu'il existe entre le « trop de défis » et le « pas assez de soutien » qui provoquerait un stress chez le novice qui le poussera à abandonner. Si au contraire, il n'y a « pas assez de défi » et « trop de soutien » cela entraînera une démotivation due au manque de stimulation du jeune. Un bon mentor est donc celui qui trouvera le bon dosage entre ces deux fonctions en lien toujours avec le Rêve de vie du mentoré. Le mentor doit être très fin dans son accompagnement. Si le défi est trop élevé, cela peut engendrer du stress chez le novice. Dans le cas contraire, il pourrait s'ennuyer. Le mentor doit sans cesse réajuster sa posture.

## Le projet

Pour expliquer cette dimension, il nous semble important de revenir sur la définition du Rêve de vie (Houde, 2010, p. 49). Comme nous l'avons vu, toute personne qui fait des choix, tant au niveau professionnel que personnel est guidée par une sorte d'élan, de force motrice, consciente ou inconsciente. Le Rêve de vie aide la personne à se construire, à prendre une direction qui l'aidera à structurer sa vie. Le mentor va pousser le jeune à éprouver et identifier ce qui le motive afin de nommer son Rêve de vie puis de le transformer en projet.

*« Une bonne partie des énergies déployées dans la relation de mentorat porte sur le projet. Si au début du mentorat, le mentor intervient délibérément dans le dessein d'amener le mentoré à s'approcher de son projet, à l'intuitionner, à prendre le temps pour le décrire et le préciser, à mesure que la relation mentorale avance dans le temps, le mentor fera des interventions en vue de permettre au mentoré de mettre à jour son projet, de l'affiner, de l'ajuster en fonction de ce qu'il découvre. » (Houde, 2010, p. 96)*

Dans cette citation, Houde met en évidence la place prépondérante du projet dans la relation, elle insiste également sur son aspect dynamique et évolutif. En effet, penser un projet c'est déjà se mettre en mouvement, c'est imaginer de manière plus concrète un changement. Le projet commence par des envies et des idées, qu'elles soient réalistes ou non.

## 11. Les phases de la relation mentorale

Comme nous l'avons souligné précédemment, la relation mentorale est un processus ; elle a un commencement, un déroulement et une fin. Chaque relation est unique, nous précisons donc que ces phases sont « théoriques », elles peuvent être différentes selon les dyades.

Pour pouvoir s'inscrire dans une posture de mentor, il est judicieux de prendre conscience des enjeux liés à ces différentes phases. Nous faisons le choix de nous référer à Houde (2010, p. 129-144) et vous proposons de présenter brièvement son modèle en trois temps, qui a été revu en 1992.

### Le commencement de la relation

Cette première phase comprend la prise de contact entre le mentor et le mentoré. Ils prennent le temps de faire connaissance, le mentor crée un climat de confiance où le mentoré peut se sentir à l'aise. Il est cependant normal que des questions et des craintes surviennent chez l'un et chez l'autre, principalement lorsque nous nous trouvons dans un programme de mentorat, que l'on appelle aussi mentorat institutionnel. Effectivement, cela vient du fait que les deux protagonistes ont été mis en lien par une personne extérieure (le coordinateur). Le couple ne s'est pas formé de manière spontanée et naturelle. C'est pourquoi, il y a lieu de fixer les bases de la relation; qu'allons-nous faire ensemble, quelles sont nos attentes et nos limites, qu'est-ce que peut offrir le mentor, que demande le mentoré, sur quoi allons-nous cibler notre relation (le projet, le Rêve de vie). Cette étape comprend également l'établissement des modalités ; à quelle fréquence ont lieu les rencontres, sous quelle forme (face à face, téléphone, courriel), dans quels lieux et quelle sera la durée de la relation ?

Dans la phase initiale, la relation est asymétrique. Le mentoré a des attentes très élevées par rapport au mentor. Il l'idéalise, l'admire et s'identifie à lui. Il imite des comportements et des attitudes du mentor qu'il voudrait adopter. Cette phase d'identification est très importante. Il faut cependant prendre garde à ce que le mentoré ne devienne pas le clone de son mentor.

Houde (2010, p. 132) parle d'investissement affectif d'intensité variable. En outre, le mentor et le mentoré ne vivent pas cette première phase de la même manière. En effet, la sécurité affective du mentoré dépendra beaucoup de la posture et des réactions du mentor dans la relation. L'approbation de ce dernier est indispensable au sentiment de bien-être du mentoré. L'intensité de cette expérience varie selon les individus. Cependant, il est important que le mentor soit capable de repérer le processus d'identification et d'idéalisation du mentoré, afin de pouvoir le mettre en mots et se distancer tout en préservant le respect et la confiance mutuelle. Cette phase pourra être difficile suivant le fonctionnement de certains mentors et mentorés. Houde (2010, p. 132) donne l'exemple du mentor qui n'est à l'aise que lorsqu'il est admiré. Il ne pourra pas être présent pour l'autre, trop occupé à répondre à ses besoins narcissiques. A contrario, le mentor qui supporte mal d'être admiré, recherchera à tout prix une relation d'égal à égal et risque de ne pas apporter le soutien nécessaire au mentoré, rejetant constamment l'admiration de ce dernier.

Houde (2010, p. 133) relève que pour certains mentorés, la situation de dépendance peut être difficile à vivre. Cela peut mettre en péril la création du lien.

Pour d'autres, l'identification peut mener à une relation fusionnelle tout aussi dangereuse. C'est au mentor de pallier à ces risques et de mener la relation vers un sentiment de respect réciproque.

### **Le déroulement de la relation**

Durant cette phase, le projet peut nécessiter quelques ajustements, afin de se diriger vers quelque chose de réalisable. C'est pourquoi le mentor invite le mentoré à s'exprimer en commençant par identifier ses propres ressentis et ce qu'il observe chez le mentoré. Le mentor doit être capable de sélectionner ce qu'il est pertinent de partager ou non. Dans cette phase, il valorise également le mentoré et lui fait des retours (feedbacks).

Tout au long de cette phase, le mentor pousse le mentoré à préciser ses envies et ses attentes, à nommer de manière claire les actions à mettre en place. Il l'incite ensuite à se mettre en mouvement, à expérimenter et partager ses ressentis face à l'effort et aux résultats. Le mentoré prend confiance en lui et se découvre de nouvelles compétences. Il se différencie progressivement de son mentor. La relation tend à devenir symétrique, les parties perdent l'illusion qu'elles avaient. Elles reconnaissent les compétences et acceptent les limites de l'autre. Le mentor reçoit les critiques du mentoré avec bienveillance et approuve le processus de différenciation de ce dernier. Le mentoré renforce sans cesse son estime de soi et devient autonome. C'est à cet instant que la dyade peut entrer dans la troisième phase.

### **Le dénouement de la relation**

Les objectifs ne sont pas forcément atteints, mais il est temps de mettre fin à la relation qui ne semble plus être nécessaire, chacun ayant accompli ce qu'il avait à faire à l'intérieur de cette relation. La relation mentorale s'achève, mais peut laisser place à une autre forme de relation (professionnelle, amicale, etc). Chaque dyade vivra cette séparation à sa manière, cela pourra être vécu comme une libération ou comme une perte qui nécessite une période de deuil. Ce processus de séparation peut engendrer de la peine ou de la colère, le mentor devra alors trouver la force et la maturité de laisser partir son mentoré.

### **Les autres représentations de ces phases**

Nous souhaitons présenter d'autres points de vue que celui de Houde concernant les phases de la relation mentorale.

Une étude effectuée par Phillips-Jones (1978, cité dans, Houde, 2010, p. 144) sur les relations mentor-mentoré auprès de femmes administratrices et cadres, fractionne cette relation en six phases.

1. La phase de prise de contact
2. La phase d'admiration mutuelle qui est accompagnée de la peur d'être rejeté ou d'être déçu.
3. La phase de développement qui débute avec un soutien intensif du mentor envers le mentoré et qui se transforme peu à peu en échange mutuel.
4. La phase de désillusionnement qui apparaît lorsque la relation devient plus égalitaire. Chacun entrevoit les limites de l'autre.
5. La phase de séparation

6. La phase de transformation de la relation. Phillips-Jones parle de trois formes possibles. Soit chacun part de son côté de manière naturelle, soit le processus de séparation n'est pas accepté et cela provoque des sentiments négatifs ou alors la relation mentorale se transforme en relation d'amitié.

Kram (1983, cité dans, Houde, 2010, p. 146), quant à elle, distingue la relation en quatre phases.

1. La phase initiale. Chacun a des rêves qui se transforment en attentes, au sujet de l'autre. Le mentoré admire et s'identifie au mentor. Il se sent respecté par ce dernier. Lorsque la confiance est établie, la dyade peut passer à la seconde phase.
2. La phase où chacun cultive la relation. Les attentes de chacun se heurtent à la réalité. Le mentoré prend confiance en soi et prend conscience de ses propres compétences. Le mentor, quant à lui, développe un sentiment de fierté de contribuer à la réalisation de son mentoré.
3. La phase de séparation est marquée par un changement de dynamique dans la relation. L'équilibre présent dans les deux premières phases n'existe plus. La séparation se fait à deux niveaux, psychologiquement et structurellement. Il est important que le timing soit le bon, c'est-à-dire que la séparation aux deux niveaux se fasse en douceur et plus ou moins en même temps. D'après Kram (1983, cité dans, Houde, 2010, p. 146), lorsque chacun prend conscience que la relation ne fonctionne plus sous sa forme initiale, la dyade peut passer à la quatrième et dernière phase.
4. La phase de redéfinition de la relation où chacun accepte que l'ancienne relation est terminée. La relation s'établit sur de nouvelles bases. C'est à cet instant qu'une forme d'amitié peut apparaître.

Dans les modèles proposés par ces auteurs, nous retrouvons des similitudes dans les différentes étapes de la relation. Chacune parle d'un processus d'identification suivi par un sentiment de désillusionnement. Kram ne parle pas à proprement parlé de désillusion, mais elle fera mention d'attentes positives qui se heurtent à la réalité. De plus, les deux dernières phases de Kram et Phillips-Jones se retrouvent dans la phase que Houde appelle phase de dénouement.

## 12. De quoi dépend le succès du mentorat ?

Il est très difficile d'évaluer l'efficacité des programmes de mentorat du fait de la multitude de paramètres qui interviennent. Il faut prendre en compte différentes caractéristiques qui sont individuelles, relationnelles et en lien avec le programme de mentorat. Il nous est donc difficile voire impossible de faire une généralisation de cette méthode. Toutefois, dans cette partie, nous tenterons de mettre en avant les points qui favorisent le succès du mentorat selon certains auteurs.

Houde (2010, p. 209) parle des cinq points qui conditionnent la réussite du programme d'après Noé (1988).

1. Le programme doit être appuyé par la haute direction.
2. La dyade se choisit avec attention.
3. Les attentes du mentor et du mentoré doivent être réalistes.
4. Les responsabilités respectives sont clairement définies dès le début du programme.
5. Les bases sont posées de manière claire avec la fréquence et la durée des rencontres.

Phillips-Jones (1982, cité dans, Houde, 2010, p. 210) ajoute à cela qu'une participation volontaire et une sélection assidue des mentors en fonction de leurs compétences doivent être opérées. Elle précise notamment que le changement de dyade doit être à tout moment possible si la relation ne fonctionne pas. Les parties sont libres d'y mettre un terme. Pour finir, elle propose d'offrir une formation au mentor et un accompagnement par une tierce personne tout au long de la relation.

Il s'agit là de points pratiques liés au programme de mentorat. Noé et Phillips-Jones ne prennent pas en compte les facteurs externes, liés à l'environnement, ni les facteurs internes, liés au mentor et au mentoré qui influencent la réussite d'un tel programme.

Karine Labelle (2012) a recensé des écrits qui font état de recherches effectuées dans des programmes de mentorat formels avec des adolescents. Elle relève des indicateurs basés sur des facteurs relationnels et individuels.

Nakkula et Harris (2005, cités dans, Labelle, 2012, p. 6) mettent en évidence des indicateurs permettant une évaluation de la « qualité de la relation mentorale ». En premier lieu, il sera nécessaire d'observer une certaine réciprocité entre les deux personnes. Par réciprocité, les auteurs entendent des traits de la personnalité et des intérêts communs qui peuvent être établis au moment du jumelage ou qui pourraient le devenir à travers la relation.

Un deuxième indicateur est la vision du mentoré face à l'intervention du mentor. L'attention de ce dernier doit être axé exclusivement sur le novice et elle doit être positive. La qualité de la relation s'évalue donc en rapport avec la « proximité relationnelle » (Nakkula & Harris, 2005, cités dans, Labelle, 2012, p. 6) dans la dyade. Cette proximité s'observe à partir de trois critères : le sentiment d'être lié à l'autre, l'intimité (échanges honnêtes et profonds) et la satisfaction exprimée face à la relation. En outre, il existe des attitudes préalables qui favorisent la relation, comme l'empathie, la confiance et le respect.

La perception du rôle du mentor ainsi que celle du mentoré influencent la relation. Elles doivent être, toutes les deux, positives. Le mentor doit être vu comme une personne compétente et encourageante plutôt que comme une personne qui dirige ou contrôle le novice. Le mentoré, quant à lui doit avoir conscience de son rôle à jouer dans la relation. Il ne doit pas la subir, mais être dans une posture active et maître de ses changements. Cela le poussera à entreprendre des actions en lien avec ses objectifs.

Et enfin, l'environnement dans lequel se développe la relation a un impact sur la qualité de la relation. Par exemple, il peut s'agir de l'engagement des proches, mais cela concerne surtout le programme du mentorat en lui-même et l'institution qui la propose.

Potvin (2011, cité dans, Labelle, 2012, p. 7) a réalisé une recherche sur l'évaluation de la relation dans un programme de mentorat *Grands Frères et Grandes Sœurs* entre seize jeunes à risque de décrochage scolaire et seize membres du personnel dans une école. Ce programme s'est étendu sur sept mois avec moins de dix rencontres par couple. L'auteur a remarqué que d'une manière générale, les mentors se montrent plus sévères quant à l'évaluation du programme. En effet, ils semblent plus critiques que les jeunes.

DuBois et al. (2011, cités dans, Labelle, 2012, p. 4) donnent trois critères qui influenceraient les retombées positives d'une relation mentorale. En premier lieu, il évoque le passé du mentoré (vécu relationnel antérieur plus ou moins difficile). Il parle ensuite de l'âge du mentoré. Les plus jeunes (moins de 14 ans) seraient davantage sensibles à la nature du lien significatif avec leur mentor alors que les plus âgés chercheraient une certaine indépendance leur permettant de développer leurs compétences. Et pour finir, la durée du programme doit être définie et expliquée de manière claire au mentoré. L'auteur observe que les jeunes garçons de milieux socio-économiques défavorisés ou présentant de légers troubles du comportement, retirent plus de bénéfice d'une telle relation.

Spencer (2006, cité dans, Labelle, 2012, p. 8) a conduit une recherche sur vingt-quatre dyades par le biais desquelles il remarque que les mentorés attendent de bien connaître leur mentor avant de se révéler à eux. Il précise que l'authenticité et l'empathie sont deux points primordiaux pour la réussite d'une relation mentorale.

Légaré (2005, cité dans, Labelle, 2012, p. 8) met en évidence des conditions de base pour la réussite d'un programme de mentorat.

*« Les résultats de la recherche démontrent qu'il est impossible de se soustraire aux conditions de base qui font la réussite du mentorat : engagement personnel des participants, nombres et fréquences de contacts minimaux, soutien de la part des responsables du programme et des règles de participation clairement définies et comprises des participants. »* (Labelle, 2012, p. 8)

Pour sa part, Houde (2010, p. 212) propose un canevas d'un programme de mentorat qui contient les points suivants :

1. La conception et décision d'implantation qui comprend notamment l'appui de la haute direction et la participation volontaire.
2. La sélection des mentors et des mentorés avec des critères de sélection et un jumelage choisi.
3. La formation des mentors et des mentorés.
4. Le fonctionnement du programme avec un suivi des dyades et une circulation d'informations entre mentor, mentoré et organisation.
5. Une évaluation et une autorégulation du programme de mentorat.

En résumé, nous pourrions dire qu'au niveau pratique, la réussite d'un programme de mentorat repose essentiellement sur le soutien de la direction, le jumelage (choix de la dyade), la participation volontaire, la formation du mentor, l'accompagnement d'une tierce personne tout au long de la relation et enfin des bases clairement établies comme la durée du programme ou encore la fréquence des rencontres.

Selon les auteurs cités précédemment, d'autres facteurs sont à prendre en compte dans le succès du mentorat indépendamment du programme. Dans un souci de clarté, nous avons résumé ces facteurs en six points :

1. La réciprocité avec les traits de personnalité et les intérêts communs lors du jumelage.
2. Une vision positive du mentoré face à l'intervention du mentor.
3. Une proximité relationnelle en rapport avec le sentiment d'être lié à l'autre (intimité et satisfaction dans la relation).
4. Le passé et l'âge du mentoré.
5. Un engagement personnel réciproque.
6. L'authenticité et l'empathie dans la relation.

### **13. Les effets positifs et négatifs du mentorat**

Avant de mettre en place un dispositif de mentorat, il est utile de se renseigner sur les effets positifs et négatifs d'une telle expérience sur les deux parties. Les auteurs qui s'intéressent au mentorat, parlent beaucoup d'effets positifs et négatifs dans un milieu professionnel. C'est pourquoi nous avons choisi de ne pas évoquer les effets du mentorat en lien avec la pratique professionnelle.

Nous commencerons par expliciter les bienfaits que la relation a sur le mentor.

Tout d'abord, ce qui prime est la notion de plaisir d'être en contact avec l'autre, mais aussi le sentiment d'utilité. Une des caractéristiques du mentor repose sur l'idée d'exercer sa générativité. Nous en parlons peu dans notre travail, car nous avons axé notre recherche sur les bienfaits du mentorat pour le jeune, il nous semble cependant important d'apporter quelques éclaircissements sur cette notion.

Erikson (cité dans, Houde, 2010, p. 73) définit la générativité comme un stade de la vie où il existe une réelle préoccupation pour la génération suivante et une volonté de transmettre son savoir et ses compétences accumulées au cours de sa vie. Le mentor peut ainsi ressentir la satisfaction à faire profiter l'autre de ses compétences et de ses connaissances.

Lankau et Scandura (2002, cités dans, Houde, 2010, p. 195) relèvent deux types d'apprentissage que fait le mentor :

1. Les apprentissages reliés au travail.
2. Les apprentissages reliés au développement de compétences personnelles de type relationnel.

A cela, Houde (2010) ajoute un troisième type d'apprentissage qui serait lié au mentor, lui-même, comme les apprentissages en lien avec son identité propre et à sa capacité d'adaptation. On pourrait également mentionner les bienfaits du bénévolat sur sa santé psychique et physique. Prendre soin de l'autre donne du sens à la vie et peut contribuer à la réduction de la dépression et une meilleure santé sociale.

Bien que la relation mentorale puisse relever de nombreux effets positifs, elle peut également faire naître des effets négatifs sur le mentor. A un moment de la relation il peut se sentir frustré. Par exemple, si ses attentes envers le mentoré sont trop grandes ou si le mentoré n'est pas motivé.

D'autre part, comme le relève Houde, le mentoré peut aussi exprimer son ingratitude ou avoir une attitude arrogante. Durant la relation, les parties peuvent se jalouser et la compétition peut vite s'installer. « *Nul n'est à l'abri de conflits relationnels ou de conflit de personnalités* » (Houde, 2010, p. 198)

Pour le mentoré, les effets positifs sont prioritairement la nouvelle acquisition de savoir, un espace de soutien individualisé, une possibilité de contacts par le mentor, un sentiment de sécurité et d'appartenance. Toutefois, si la relation n'est pas sécurisée, si le mentor n'adopte pas une posture d'aide et exerce un contrôle sur le mentoré ou alors qu'il est absent et ne se soucie pas du mentoré, ce dernier peut se sentir frustré, déçu et rabaissé. Le risque que son estime de soi soit fragilisée et que la confiance qu'il a en les autres soit affaiblie est importante.

Nous trouvons pertinent de présenter les résultats que Reich a obtenu dans une étude comparative qu'il a effectué auprès de femmes et d'hommes cadres. Ainsi, il relève que :

*« 97% des femmes, contre 87% des hommes, ont affirmé avoir acquis une plus grande confiance en elles-mêmes à la suite du mentorat, soulignant que cette relation leur avait permis de prendre davantage conscience de leur propre force. (...) Plus de femmes que d'hommes ont mentionné que les mentors : 1) stimulaient leur pensée (84% contre 77%) ; 2) leur donnaient du feedback sur leurs faiblesses (78% contre 66%) ; 3) leur permettaient d'établir leurs propres objectifs de travail (80% contre 72%) »* (1986, cité dans, Houde, 2010, p. 196)

Sans aborder la question du genre dans notre travail, ces chiffres nous semblent intéressants, car ils mettent en évidence le pourcentage important de personnes satisfaites à la suite d'une expérience de mentorat.

#### **14. Le lien avec le travail social**

Nous avons centré notre travail de recherche sur l'insertion et la réinsertion des jeunes. Cette approche mentorale peut être transférable dans d'autres contextes. Nous constatons également que des dispositifs de mentorat sont présents dans les milieux académiques, professionnels et associatifs afin de faire face aux transitions de vie (passages difficiles tels que la parentalité, le mariage, la séparation, le passage à la retraite). Par exemple, Caritas Vaud offre un programme de mentorat pour les personnes issues de la migration.

L'approche mentorale est encore peu connue et peu expérimentée dans les pays francophones. Nous avons constaté qu'elle est également bien souvent confondue avec d'autres méthodes d'accompagnement. C'est pourquoi, nous pensons que notre travail peut faire sens pour des structures qui désirent utiliser le mentorat.

Nous remarquons également dans notre pratique que les travailleurs sociaux doivent répondre à différentes demandes ou réformes de différents niveaux (la société, les politiques, les employeurs, les partenaires du réseau, les personnes suivies, etc.). Ils doivent, dans bien des cas, faire face à l'augmentation des situations et n'ont pas toujours le temps qu'il faudrait pour évaluer et explorer le projet de chaque bénéficiaire. Houde (2010, p. 51) met en évidence que les professionnels du social ne prennent pas assez en compte la dimension qu'est le Rêve de vie. Le mentor quant à lui, est plus libre, il peut consacrer plus de temps à la personne. Ensemble, ils pourront analyser le Rêve de vie du jeune pour ensuite mettre sur pied un projet.

Pour terminer, nous avons remarqué que certains programmes de mentorat avaient été interrompus. Nous nous sommes alors questionnées sur le cadre et les limites de tel projet. Nous espérons que notre recherche donnera envie à des professionnels du social de créer des dispositifs de mentorat.

## Méthodologie

### 1. Phase de création de notre dispositif

Lorsque nous avons débuté notre recherche sur la méthode de mentorat nous nous positionnions en tant que chercheuses et observatrices. Il nous a semblé que nous croisions des théories et que nous faisons des raccourcis qui nous menaient tout droit vers des certitudes ou des jugements de valeurs, nous nous sentions extérieures à notre propre travail de recherche.

Ce constat, nous a fait prendre conscience qu'il était nécessaire de redynamiser notre travail et de s'intégrer dans une recherche action. Nous avons alors réfléchi à un dispositif, qui nous permettrait de devenir mentors à notre tour et ainsi d'explorer les principes théoriques du mentorat. Nous souhaitons l'expérimenter en nous confrontant aux limites et avantages d'une telle approche.

Notre dispositif s'adresse aux trois types de prévention ; primaire, secondaire, tertiaire. Nous adapterons notre approche en fonction du public intéressé.

Il nous a d'abord fallu réfléchir aux modalités de notre dispositif de mentorat ; comment allions-nous le mettre en place? De plus, il était question de faire des choix pertinents et cohérents afin de débiter le programme le plus rapidement et le plus sereinement possible.

### Phase de lancement

Une fois nos attentes, nos besoins et les modalités du dispositif clairement articulés, nous avons créé un flyer à l'attention des structures mais également des jeunes (annexe n°7).

Grâce à notre réseau professionnel, nous avons sélectionné les institutions et professionnels qui seraient susceptibles d'être intéressés par notre dispositif :

- Le Centre social régional de Nyon (aide sociale vaudoise)
- Le Semestre de Motivation au SEMOLAC – association Pro-Jet à Nyon
- La maison de quartier de Nyon
- Un travailleur social hors murs (TSHM) de la FASe, basé à Puplinge
- L'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC), à travers une conseillère en orientation du GSI
- La maison de quartier de Saint-Jean
- Le Bus Unité Prévention Parcs (BUPP)
- Une conseillère en orientation de l'Antenne jeunesse de Plan-les-Ouates

Nous avons construit un projet de mail en prenant garde d'être suffisamment claires, succinctes et percutantes, afin que notre message suscite l'intérêt et la curiosité. Nous avons présenté une esquisse de courriel à des personnes externes (collègues de stage), afin d'être sûres que le contenu de ce dernier soit compréhensible pour une personne ne connaissant ni notre travail ni le mentorat.

Nous avons envoyé le courriel, à la fin du mois de juin 2015, aux professionnels et institutions cités ci-dessus (annexe n°8) avec en pièce jointe notre flyer. A la veille des vacances scolaires et en prenant en compte que nous souhaitions débiter rapidement le dispositif, il nous semblait que cette prise de contact par message électronique était plus judicieuse.

### **Phase de rencontre avec le terrain concerné par notre recherche**

Nous avons fait le choix d'aller ensemble à la rencontre des institutions. Le fait d'être deux apporte inévitablement un soutien mutuel et une complémentarité lors des entretiens avec nos interlocuteurs. Cela nous a confortées et rassurées.

Malgré notre sollicitation, seulement deux structures ont répondu favorablement à notre appel d'offre.

Dans un premier temps, nous avons eu des contacts avec la référente du Semestre de Motivation de la Côte (SEMOLAC) de l'association Pro-Jet à Nyon. L'association Pro-Jet (pour la réinsertion et l'Orientation des jeunes en transition) est une association à but non lucratif. Elle a pour objectif d'accompagner vers l'insertion ou la réinsertion professionnelle des jeunes à la recherche d'une formation ou d'un emploi. Elle offre plusieurs mesures, telles que Coaching Ado, Net & Co, Starter et SEMOLAC.

*« Le Semestre de Motivation de La Côte est une mesure d'insertion professionnelle pour les jeunes de 15 à 25 ans, inscrits à l'assurance chômage et à la recherche d'un apprentissage. Ce programme clarifie l'orientation professionnelle du jeune et le prépare à entrer dans le monde de la formation et du travail. »* (Site web de l'association Pro-Jet, 16.08.2015)

Cette mesure est ouverte aux jeunes qui ont préalablement fait une inscription au guichet de la Transition 1<sup>3</sup> et aux jeunes d'autres cantons inscrits à l'assurance chômage.

En date du 3 juillet 2015, nous avons été conviées à présenter notre dispositif de mentorat à une dizaine de jeunes et trois professionnels du Semestre de Motivation de La Côte (SEMOLAC). A la suite de notre présentation, nous nous sommes tenues disponibles dans un bureau pour les questions ou inscriptions. Trois jeunes sont venus nous poser des questions et ont demandé à intégrer notre dispositif.

Dans un deuxième temps, nous avons également reçu une réponse de la part du Bus unité prévention parcs (BUPP).

*« Le BUPP (Bus Unité Prévention Parcs) est un minibus qui sillonne les rues des communes de Lancy, Onex, Bernex, Confignon, Avully, Avusy, Chancy, Aire-la-Ville, Soral, Laconnex et Cartigny. »* (Site web du BUPP, 21.12.2015)

---

<sup>3</sup> Il s'agit d'une structure dans des centres d'orientation du Canton de Vaud, qui conseille, accompagne et soutient les jeunes qui se situent dans cette phase de transition entre l'école, la formation professionnelle et le monde du travail.

Une équipe de travailleurs sociaux hors-murs (TSHM) se déplace dans ces espaces, afin de créer du lien, échanger avec les jeunes et les accompagner ou les orienter dans leurs démarches quelles qu'elles soient. Les TSHM sont également présents dans des locaux d'accueil libre de différentes communes genevoises.

Un projet de mentorat est mis en place avec la collaboration de la mairie de Bernex et du BUPP. Il s'agit d'une action où des adultes bénévoles (mentors) offrent de leur temps pour partager leur expérience de vie et leurs compétences sociales et professionnelles à des jeunes entre 13 et 25 ans. Ce programme a été mis en place afin de lutter contre les préjugés et créer du lien intergénérationnel. Nous avons rencontré le responsable d'équipe et avons échangé sur les enjeux du mentorat et les problématiques qui traversent le champ de la jeunesse. Cette rencontre nous a permis de poser des questions à une personne qui avait elle-même mis sur pied un projet tel que le nôtre. Lors de cette entrevue, nous avons pris conscience que le mentorat est un sujet vaste et que cette méthode possède des approches très différentes.

Nous avons convenu d'effectuer l'expérience du mentorat avec un nombre limité de jeune. Notre recherche étant qualitative et non quantitative. Ainsi, nous avons décidé dans un premier temps d'accompagner les trois jeunes de Pro-Jet que nous avons déjà rencontrés. Puis, s'il y avait des désistements ou des interruptions de la part des jeunes, nous opterions pour faire appel au responsable d'équipe du BUPP, qui nous aurait mis en lien avec des jeunes qu'il côtoyait.

### **Phase de rencontre avec les jeunes**

Sur les trois jeunes entrés en contact avec nous lors de notre intervention au SEMOLAC, deux se sont finalement portés volontaires pour débiter le programme. D'après leurs parcours, nous constatons que nous nous situerons dans la prévention tertiaire.

Dans un premier temps, nous avons récolté leurs données personnelles, puis les avons contactés par messages électroniques. Une première rencontre par dyade sera organisée. Lors de cette entrevue, le mentor se présentera et expliquera le programme de mentorat au jeune. Ce sera ensuite au tour du jeune de faire une brève présentation de lui-même en explicitant les attentes et besoins qu'il a vis-à-vis du programme.

Au terme de cette rencontre, le mentor présentera et donnera au mentoré le contrat d'engagement symbolique (annexe n°9) au jeune. Il pourra ainsi le relire à la maison, le faire lire à son entourage et lors de la deuxième séance, nous le retourner daté et signé.

### **Phase de déroulement du programme**

Nous ferons en sorte que les fréquences des premières rencontres soient plus soutenues au début de la relation pour que le lien puisse se créer.

Les lieux des rencontres seront fixés selon les besoins et les envies du jeune ; il pourra s'agir d'un café, d'une structure d'accueil libre ou d'une promenade à l'extérieur.

Les thématiques abordées durant ces entrevues pourront être diverses ; il pourra s'agir de se concentrer sur l'expérience professionnelle ou de formation du jeune, de sa relation avec sa famille, de ses projets futures, etc.

Après et avant chaque rencontre, un debriefing sera effectué avec le jeune. Nous questionnerons le jeune sur comment il s'est senti, si la rencontre lui a convenu et sur les aspects qu'il souhaiterait aborder au prochain rendez-vous. Il est important que le jeune puisse verbaliser ce qu'il souhaite ou ce qu'il ressent.

Nous retranscrivons les éléments pertinents de la rencontre dans notre journal de bord à la fin de chaque rendez-vous. Une séance d'intervision aura lieu régulièrement avec la deuxième chercheuse.

### **Phase de clôture du dispositif**

Au terme des huit séances, le programme se terminera. Le jeune sera informé à la septième séance. La dyade pourra ainsi organiser la dernière séance. Un rituel de fin (échange de lettres, activité spéciale) pourra être organisé.

Les parties conviendront ou non de poursuivre la relation mentorale s'ils en ressentent le besoin. Cela se fera hors du dispositif, de manière informelle.

## **2. Les modalités de notre dispositif de mentorat**

Nous avons mis en place les modalités de notre dispositif en prenant en compte les résultats obtenus lors des entretiens avec les institutions utilisant le mentorat ainsi que le canevas de Houde (annexe n°10).

Il nous semble primordial que le cadre et les bases du dispositif soient fixées de manière claires par écrit. Nous proposons un contrat symbolique afin que les modalités de la relation soient connues par le mentor et le mentoré. Il nous permettra de recentrer la relation si besoin. En outre, nous pensons aussi que ce support écrit aidera le jeune à s'inscrire pleinement dans le projet.

Les critères qui nous ont semblé importants à mettre en évidence sont les suivants :

- La durée du dispositif ; nous fixons huit séances de base, d'une heure réparties sur deux à trois mois en fonction des disponibilités du jeune. Nous pensons qu'en huit séances le jeune pourra se sentir à l'aise et se confier à nous. Nous nous sommes questionnées sur la pertinence de cette durée. Est-elle suffisante pour que le lien se crée ?
- La fréquence ; pour que le lien se crée nous partons du principe que les rencontres doivent être soutenues au début et peuvent être espacées par la suite. Nous envisagions de fixer deux rendez-vous par semaine, puis d'espacer à une entrevue par semaine ou deux toutes les trois semaines. Celles-ci seront fixées en fonction des disponibilités du jeune.
- Les lieux de rencontre ; nous avons fait le choix de travailler indépendamment d'une association ou d'une institution. Nous avons réalisé que beaucoup de jeunes ont déjà des parcours institutionnels bien fournis (suivi par un service de protection de la jeunesse (SPMi, SPJ), un foyer, un conseiller scolaire, un référent de mesure ou un service d'aide sociale), c'est pourquoi, nous avons décidé de nous distancer des institutions. Notre objectif était de sortir du schéma jeune - institution et de nous rapprocher d'un lien entre citoyens.

Par mesure de simplification, nous n'avons pas demandé à un organisme externe (ville, commune, etc) de nous prêter ou de nous louer un local. C'est pourquoi, nous faisons le choix de rencontrer les jeunes dans des cafés, à l'extérieur ou de les accompagner à leurs éventuels rendez-vous pour lesquels ils solliciteraient notre soutien. Les lieux et dates des rencontres se fixeront au fur et à mesure et selon les envies du jeune.

- La confidentialité : il est primordial pour nous de comprendre et de dire clairement où nous nous situons par rapport à cette notion. Nous décidons de partir sur une confidentialité dite « totale ». Hormis la deuxième chercheuse, qui sera active lors des interventions, rien ne sera communiqué à un tiers (institutions, famille, etc.) sans l'accord du jeune. Nous craignons qu'un tiers puisse interférer dans la relation que nous tentons de créer. Dans le mentorat que nous mettons en place, la relation prime sur le reste. Toutefois, nous préciserons aux jeunes que s'il nous confie des faits en relation avec de la maltraitance ou de la violence grave, nous avons l'obligation en tant que citoyenne d'en référer aux autorités. Afin que la relation ne soit pas péjorée et que le jeune ne se sente pas trahi, nous aborderons cet aspect dès le début de la relation.
- La relation duale : nous nous sommes questionnées sur le fait de rencontrer le jeune de manière individuelle ou avec la deuxième chercheuse. Au final, nous avons pris le parti de ne rencontrer le jeune qu'individuellement. Effectivement, le mentorat est, pour nous, une relation duale, qui se vit à deux, entre le mentor et le mentoré. Le mentoré sera informé durant notre présentation ainsi que lors de notre première rencontre que nous sommes deux intervenantes et que nous sommes toutes deux liées à la confidentialité. Nous lui transmettrons les coordonnées de la deuxième intervenante au cas où il ressentait le besoin d'échanger avec elle.
- La fin du programme : après les huit séances, nous partons du principe que le programme se termine. Un rituel de fin pourra être mis en place par les parties. Nous optons pour laisser libre choix à la dyade de poursuivre la relation de manière informelle à la fin du dispositif. Les parties devront rediscuter du cadre de la relation.
- L'interruption du programme ; il nous paraît important de préciser que les parties peuvent mettre fin au programme en tout temps. Le principe même de notre dispositif se base sur une démarche volontaire, de ce fait le contrat peut être rompu à tout moment par les deux parties. Nous demandons cependant qu'une dernière rencontre ait lieu afin que chacun puisse s'exprimer sur son vécu et sur cette expérience.
- La signature d'un contrat d'engagement ; afin que chaque parti se sentent intégré dans la relation nous expliquerons les modalités de la relation aux mentorés. Ces principes sont synthétisés dans le contrat symbolique que le mentoré doit lire et signer. Si le jeune est mineur, nous proposons de présenter notre dispositif et de faire signer le contrat au(x) représentant(s) légal(aux) du jeune.

### 3. Les outils à disposition du mentor

Nous bénéficierons, en tant que mentors, de deux outils de soutien durant toute la relation mentorale.

#### L'intervision comme dispositif de partage

Il s'agit de moments d'échanges d'expériences et de discussions entre pairs. Ils opéreront comme une mise en commun de la pratique et une réflexion collective et faciliteront la prise de distance. L'intervision permettra une activation des compétences du mentor et de la personne qui anime la séance (la deuxième chercheuse).

Dans notre dispositif, au terme de chaque séance il sera organisé un moment d'intervision entre le mentor et la deuxième chercheuse, d'une durée de 1h30 à 2h. Ces séances seront déclinées en quatre étapes.

- 1<sup>ère</sup> partie ; la deuxième chercheuse anime ce moment. Son positionnement est neutre, elle se met au service de l'autre. Elle questionne le mentor, le confronte pour l'aider à clarifier sa pensée en lui donnant des feedbacks (retours). La reformulation est l'outil premier de l'animatrice, il est nécessaire de faire préciser les faits ou l'impact que l'événement a eu sur le mentor. L'objectif est que le mentor verbalise ses ressentis dans un espace neutre et de confiance.
- 2<sup>ème</sup> partie ; les deux protagonistes échangent, réfléchissent et analysent ensemble. Ils activent leurs compétences. Ces échanges communs permettent d'apporter une plus-value et font naître des propositions ou des solutions.
- 3<sup>ème</sup> partie : les rôles s'inversent ; le mentor devient animatrice et vis-versa. Nous retournons à la première étape, puis à la seconde.
- 4<sup>ème</sup> partie : il s'agit d'un échange libre, il n'est plus question d'animation de séance. L'objectif est de créer des liens entre les deux situations d'intervision, mettre en avant les compétences et les limites communes.

Les rencontres auront lieu en face à face. Nous nous laissons la liberté d'interviser par téléphone si cela est nécessaire.

## **Le journal de bord comme support personnel de réflexion**

Le journal de bord est un outil d'analyse personnel, qui permet au mentor d'avoir une posture réflexive sur l'accompagnement. Il peut avoir plusieurs fonctions.

Il peut faire office d'aide-mémoire ; après chaque séance avec le mentoré, le mentor pourra consigner les données de la rencontre et retranscrire les propos du jeune. Il permettra au mentor de cerner plus précisément ce qui s'est passé durant la séance; qu'est-ce qui est arrivé ? Quels sont les faits ? Comment me suis-je sentie ? Il s'agit là de faire un travail « à chaud ».

Le journal de bord permettra aussi au mentor d'analyser sa posture. Pour ce faire, il est nécessaire qu'il prenne du recul. Le lendemain ou le surlendemain, le mentor se questionnera sur la séance passée. Il pourra également mettre en mots les compétences qu'il a activées durant la rencontre, mais aussi qu'elles ont été ses limites et ses attentes.

Le journal de bord pourra également faire office de préparation pour la prochaine séance. Le mentor pourra y apposer ses attentes, ses appréhensions et ses aprioris. Il formulera ses hypothèses, ses pistes d'intervention et ses feedbacks à proposer au mentoré.

### **4. La tierce personne comme régulateur dans la relation**

Nous pourrions qualifier cette personne comme un facilitateur dans la relation. Nous pourrions aussi l'appeler coordinateur ou référent.

Sa fonction première serait de présenter et de proposer le dispositif aux institutions, ainsi qu'aux personnes qui pourraient être intéressées.

Elle sélectionnera les mentors et les mentorés en nommant leurs attentes et leurs besoins.

Par la suite elle pourra opérer le jumelage des dyades en fonction des intérêts communs des personnes. Puis, elle organisera la première rencontre permettant au mentor et mentoré de faire connaissance. Elle présentera le cadre et le contrat d'engagement et sera le garant du cadre et de la relation.

Le coordinateur traitera les demandes du mentor et du mentorés pendant le suivi. Si le mentor ou le mentoré ont des difficultés et n'arrivent pas à échanger, ils pourront s'appuyer sur l'aide du coordinateur. Il amènera les parties à se questionner sur la relation. S'il y a rupture de la relation et si les personnes sont toujours volontaires, il pourra proposer un autre jumelage.

Dans notre dispositif, nous nous situons dans un travail de recherche. Il nous a fallu avoir le rôle de mentor, mais aussi de coordinateur. Il n'y aura pas de tierce personne comme nous l'entendons ici.

## 5. Nos questionnements et nos craintes

### Vis-à-vis de nous-même

Au début de notre recherche, nous imaginions un mentor avec une certaine expérience de vie et une maturité. Lorsqu'il a été question d'être nous-même mentors, nous nous sommes beaucoup interrogées sur cette possibilité. Nous avons traversé plusieurs questionnements.

- Etions-nous suffisamment matures ? Agées respectivement de 25 et 29 ans, la théorie nous laissait à penser que nous n'avions pas assez de recul pour tenir ce rôle de mentor.
- Levinson (cité dans, Babin, 2006, p. 15) parle d'une alternance entre période d'instabilité et période de stabilité dans la structure de vie d'un individu. Nous arrivions à la fin de nos études, notre futur professionnel était incertain. A ce stade, nous aurions pu penser que nous nous trouvions dans une phase d'instabilité et de transition. Dans ces conditions, étions-nous en mesure d'être mentors ? N'aurions-nous pas dû être dans le rôle du mentoré ?
- Au final qu'aurions-nous pu apporter de plus qu'un travailleur social ?
- Nous partions de l'idée que nous avons une vision de travailleuse sociale et qu'il y avait un risque de professionnaliser la relation mentorale avec le jeune. Mais, notre directeur de bachelor nous a rendu attentives au fait que c'est le mandat qui définit notre rôle et que c'est à nous d'être mobile. Au final, nous avons pris le parti que notre bagage de travailleuse sociale serait une ressource et non un frein.
- Nous avons pris conscience de nos propres attentes. Au niveau de notre travail de recherche, il ne pouvait pas y avoir d'échec. Quoi qu'il se passe dans la relation, il y aurait matière à analyser. Nous nous questionnions sur notre réaction dans le cas où le dispositif ne pourrait aboutir, car il y aurait un réel investissement de notre part.
- Nous allions vivre nos deux relations mentorales en parallèle. Nous allions partager nos expériences tout au long du dispositif. Qu'allait-il se passer si l'un des duos fonctionnait et pas l'autre ? Nous avons conscience qu'il s'agissait là d'une question d'égo. Nous savions que toute relation qu'elle soit personnelle ou professionnelle demande un engagement et qu'il est normal d'être traversé par différentes émotions. Nous craignions néanmoins de vivre une déception et une frustration.

### Vis-à-vis du dispositif

- Nous avons contacté les structures évoquées précédemment à la fin du mois de juin 2015. Nous étions conscientes que la veille des vacances d'été représentait une période chargée pour les professionnels. Nous nous demandions si ces derniers auraient du temps à nous accorder.
- Notre projet allait-il intéresser les structures ? Notre mail devait être concis et clair. Il était difficile d'expliquer en quelques lignes notre travail de recherche et notre dispositif.

### Vis-à-vis des jeunes

- Il était primordial pour nous que le jeune soit volontaire. Trouverions-nous des jeunes motivés à s'inscrire dans notre projet pendant les vacances d'été ?
- Nous craignions que le jeune ne soit déçu du suivi, qu'il ait des attentes trop élevées. Et que nous n'arrivions pas à y répondre.
- Nous avons choisi le nombre de huit séances, réparties sur les deux mois d'été, cela représentait environ une rencontre par semaine, avec possibilité de poursuivre sur septembre. Selon nous, il s'agissait du nombre minimum de rencontres pour permettre d'établir une relation mentorale. Nous nous sommes mises d'accord sur la possibilité de poursuivre la relation si le duo en ressentait le besoin. Le jeune parviendrait-il à tenir le lien sur les huit séances ?
- De par nos expériences professionnelles respectives avec les jeunes, nous savions que la plus grande difficulté dans l'établissement d'un lien est l'absentéisme. Nous craignions que le jeune ne vienne pas au rendez-vous de manière régulière. Allions-nous le recontacter, si son absence était répétée? Certains de ces jeunes sont désaffiliés depuis plusieurs années, respecter un rendez-vous peut constituer un axe de travail.
- Dans le mentorat, le jeune doit éprouver un désir de changement. Le mentor aide le mentoré à expliciter le projet. Comment allions-nous faire si le jeune n'apportait pas de matière à travailler. Nous pensions notamment à quelqu'un qui aurait pour réponse systématique « je ne sais pas ».
- Tout au long de notre recherche, nous avons mis l'accent sur un mentorat « global », axé tant sur l'insertion sociale que professionnelle. Nous craignions que le jeune oriente les rencontres vers un projet exclusivement professionnel et que ses attentes soient disproportionnées.
- Les jeunes à qui nous nous adressions, étaient pour la plupart, déjà passés par de nombreuses structures de réinsertion. Ils ont été en contact avec toute sorte de professionnels. Accepteraient-ils qu'une personne supplémentaire intervienne dans leur vie ? Y verraient-ils un intérêt ?

## 6. Le type de mentorat pratiqué dans notre dispositif

Notre dispositif de mentorat est différent du mentorat institutionnel dont parle Houde, ainsi que ceux pratiqués à Caritas Vaud, à Caritas Genève, au BUPP et à l'OFPC. Principalement, en raison du fait, que nous ne sommes rattachées à aucune institution.

Notre dispositif se rapproche d'un mentorat institutionnel car :

- Le jumelage est imposé.
- La participation est volontaire.
- Les jeunes sont rattachés à des institutions ou des structures.
- Le mentor a une connaissance sur la méthode par le biais d'une formation.
- La délimitation, les modalités et la description du cadre sont claires.
- L'évaluation et l'autorégulation du programme se font grâce à la mise en place de séances d'intervision pour le mentor.

Et d'un mentorat essentiel parce que :

- Le mentor n'a pas ou peu de contact avec l'institution dans lesquels les jeunes sont rattachés.

Pour conclure, nous constatons que nous nous situons dans un mélange entre mentorat essentiel et instrumental.

## 7. Les vignettes des mentorés

Nous allons brièvement présenter les jeunes que nous suivrons. Afin de préserver leur anonymat, nous avons fait le choix d'utiliser des noms fictifs.

Clara a suivi Victor, qui est âgé de 16 ans. Il est originaire de la Péninsule ibérique, mais est né en Suisse. Il n'a jamais vécu dans son pays d'origine, mais y passe ses vacances d'été.

Il vit avec ses parents dans la région nyonnaise. Il a un frère de neuf ans son aîné qui a quitté le domicile familial récemment pour se mettre en ménage. Victor se dit en marge de sa famille, si celle-ci peut être extravertie, ouverte aux autres et joyeuse, il se dit plutôt introverti, maussade et mystérieux.

Il a effectué toute sa scolarité obligatoire à Nyon. Il a obtenu son certificat de fin de scolarité en voie secondaire à options (VSO). Au terme de sa scolarité, il n'a pas trouvé de place d'apprentissage. Il n'a pas souhaité s'inscrire à l'Organisme pour le Perfectionnement scolaire, la Transition et l'Insertion professionnelle (OPTI), mais a préféré une mesure d'insertion professionnelle (Semestre de motivation) de la Transition 1. Il a commencé le SEMOLAC en août 2014 et y a effectué différents stages en entreprise, mais également des activités en atelier (mécanique, administration, etc).

Victor est un jeune homme solitaire qui aime la tranquillité. Il passe une grande partie de ses journées et de ses nuits à jouer aux jeux vidéo en ligne.

Il dit ne pas aimer la foule, le contact direct avec les personnes, mais préfère échanger avec ses amis virtuels par le biais des jeux auxquels il est abonné. Il ne pratique pas d'activité sportive, ni extérieure. Il se dit plutôt mal à l'aise hors de son environnement (maison).

Morgane est en contact avec Arnold âgé de 19 ans. Il est né au Cameroun et a grandi avec sa grand-mère et ses tantes. Il est arrivé en Suisse, avec son petit frère, il y a 5 ans. Il vit actuellement à Genève, avec sa mère, son beau-père et son petit frère de 13 ans. Son beau-père a trois enfants de 17, 22 et 24 ans. Ces derniers ne vivent pas avec eux et Arnold dit ne pas être très proche d'eux. Son père est resté au Cameroun, il a très peu de contact avec lui.

Arnold a suivi une grande partie de sa scolarité obligatoire au Cameroun. La transition entre le système scolaire camerounais et suisse a nécessité une intégration en classe d'accueil dans un niveau correspondant à trois classes au-dessus de celle qu'il a quitté dans son pays. Il se dit être très vite perdu et ne parvient pas à suivre les cours. On lui détecte une dyslexie dysorthographique, il sera suivi par une logopédiste durant trois ans. Il parvient à terminer sa scolarité obligatoire mais n'a pas les notes pour entrer à l'Ecole de Culture Générale ou à l'Ecole de Commerce.

Il fait deux années au SCAI (appelé désormais le Centre de Transition Professionnel) mais ne trouve pas de formation. Son beau-père l'intègre durant un an à l'Ecole Steiner, au sein de laquelle il est employé. Il ne parvient pas à suivre le niveau requis en mathématiques et en physique-chimie. Cette dernière branche n'étant pas dispensée au Cameroun.

Il entre en 2014 au SEMOLAC à Nyon, où il effectue différents stages en entreprise. Cette mesure se termine en juillet 2015, il n'a pas trouvé de place d'apprentissage. Il échoue les tests EVA<sup>4</sup> à cause de sa dyslexie. Les professionnels du SEMOLAC, lui conseillent (ainsi qu'à sa mère) d'entreprendre des démarches auprès de l'Assurance Invalidité, en mettant en avant ses troubles de l'apprentissage.

Arnold est sensible au domaine artistique, particulièrement à la musique et à l'écriture. Il écrit lui-même des chansons qu'il met en musique. Il pratique ponctuellement le basket. C'est un jeune homme plutôt solitaire, introverti et timide. Il est difficile pour lui d'entrer en contact avec les personnes. Il partage très peu ses émotions même avec sa famille avec qui il a un très bon lien. Il sort rarement de chez lui mis à part pour faire des courses ou lorsqu'il a un rendez-vous.

---

<sup>4</sup> Tests organisés par l'OFPC et régulièrement demandés par les employeurs pour l'entrée en apprentissage

## Analyse des résultats

Durant tout notre dispositif de mentorat et à travers la relation avec les mentorés, ainsi que nos intervisions, nous avons pu analyser nos expériences, nos positionnements ainsi que ceux des jeunes. Il s'agit dans cette partie d'analyser et de croiser nos résultats qui proviennent de notre dispositif et de nos interviews avec la documentation récoltée dans notre cadre théorique.

### 1. Introduction

Au début de notre travail de recherche, nous avons une vision pour ainsi dire primaire de la définition du mentor. Il s'agissait pour nous d'une personne bénévole, qui donne de son temps et de son expérience pour accompagner une autre personne que l'on pourrait appeler novice, vers quelque chose de nouveau ou vers un changement, dans un objectif d'autonomie. Grâce aux apports théoriques et à nos expériences en tant que mentors, nous avons réalisé la complexité de cette approche. Nous avons pris conscience de ses limites et de ses risques (dépendance, notion de pouvoir), ainsi que les différentes étapes à franchir par la dyade.

Dans un programme de mentorat, le mentor et le mentoré sont mis en lien de manière artificielle. Nous entendions par mentorat une rencontre naturelle entre deux personnes qui se choisissent. Ainsi, nous pensions que l'approche mentorale proposée par les structures n'étaient pas à proprement parlé du mentorat.

Plusieurs structures suisses ont mis en place des programmes de mentorat avec des applications très diverses. Chaque institution a ses propres modalités, mais utilise la même appellation de mentorat. Nous nous demandions si le terme de mentorat était utilisé à bon escient ou s'il était confondu avec d'autres méthodes (tutorat, parrainage, coaching). Finalement, nous comprenons que les programmes de mentorat utilisent une approche guidée par les principes du mentorat essentiel (aussi appelé mentorat naturel). Elle ne peut en être une exacte reproduction. Nous constatons que les définitions sont multiples, chaque structure à la liberté d'utiliser la méthode en fonction des valeurs de l'institution. De plus, lorsque nous présentions notre projet à notre entourage (professionnel et privé), il confondait bien souvent l'approche mentorale, avec d'autres types d'accompagnement, comme par exemple avec le coaching.

## 2. Le bénévolat dans le mentorat

Dans notre dispositif, nous avons adopté deux postures, la première en tant que chercheuses et la seconde en tant que mentors. Nous différencions bien ces deux positionnements. En tant que mentors, nous nous sommes engagées dans une démarche bénévole par le biais de notre dispositif. Pour reprendre les termes de l'Office Fédéral de la Statistique (OFS, 2011), nous nous trouvons dans du bénévolat formel, car il s'agissait d'un travail bénévole organisé. En tant que mentors, nous souhaitons prendre part à un changement positif pour la communauté et plus précisément pour les jeunes en nous inscrivant dans un projet d'accompagnement social. Bien que nous ayons traversé des moments de questionnements qui ont pu fragiliser notre estime de nous-même nous avons pu pratiquer le partage et l'échange réciproque. Nous nous sommes senties utiles à l'autre, ce qui a été très gratifiant.

Le fait que notre démarche ait été bénévole a quelque peu déstabilisé les jeunes, qui nous ont questionnés sur nos motivations à venir en aide à des jeunes de manière bénévole. « *Mais en fait, pourquoi vous faites ça gratuitement à côté de votre travail ?* » Pour répondre à leurs questions, nous avons mis l'accent sur la réciprocité, le partage et la solidarité.

Nous constatons qu'il est essentiel que le bénévole comprenne que le suivi nécessite une grande disponibilité et une implication. Nous remarquons qu'il n'est pas facile de concilier, vie professionnelle, vie privée et mentorat. Nous avons tout mis en œuvre pour débiter nos suivis durant la période des vacances estivales afin d'être disponibles pour les rencontres. Nous avons remarqué qu'il nous a été plus difficile d'honorer la fréquence que nous avons fixé lorsque nous avons débuté nos nouveaux emplois. Magali Ginet, responsable du programme de mentorat à l'OFPC, nous parle de l'impératif d'être disponible pour être mentor.

*« (...) c'est toujours des gens extrêmement occupés [les mentors, membres du Rotary Club]. Qui n'ont pas le temps, (...) ils ont toujours vraiment envie de faire des choses mais ils sont occupés. (...) Et en fait, ce qu'il s'est passé, (...) c'est que c'était vraiment des patrons très actifs...pas du tout à la retraite. Donc pas le temps nécessaire pour écouter. (...) On a recalibré un peu les choses en disant qu'effectivement on voulait des gens qui étaient plutôt proche de la retraite ou à la retraite. Ou qui étaient vraiment dans une activité qui leur permettait vraiment de prendre du temps. »* (Entretien avec Magali Ginet, octobre 2015)

Le programme de mentorat de la banque Barclays a identifié ce problème et a libéré du temps de travail à ses employés pour leur permettre une réelle disponibilité.

*« Il y a des gens qui aimeraient faire des choses et qui malheureusement ont des journées très longues et en dehors de leur travail, très souvent ils n'ont pas le temps tout simplement de le faire. Alors au sein des règlements internes de la banque, il y a la possibilité de prendre sur son temps de travail et jusqu'à un certain nombre de jours de congé qu'on peut utiliser pour les activités caritatives. »* (Entretien avec M. Hossein Eftekhari, 2015)

Selon nous, il est difficile de parler de bénévolat pour les collaborateurs de la Banque Barclays étant donné qu'ils sont rémunérés. Sans être bénévoles, les mentors s'inscrivent dans une démarche volontaire tout comme les mentorés. Ils se situent dans un positionnement d'ouverture à l'autre et d'apprentissages réciproques.

La participation des mentorés dans notre dispositif a été librement choisie, sans force extérieure (pression ou obligation d'un tiers). Leurs implications et leurs engagements ont été très révélateurs. Nous avons constaté qu'ils se sont mobilisés durant tout notre dispositif ; ils sont arrivés à l'heure et ont échangé avec nous de manière libre.

Nous pensons que nos suivis et notre analyse auraient été tout autre si nous avions proposé notre projet à des institutions qui travaillent avec l'aide contrainte (aide sociale, service de protection de la jeunesse), comme l'entend Guy Hardy (2001). Effectivement, comme l'a souligné M. Campana (2014) de Caritas Vaud qui met en lien des bénéficiaires du Revenu d'Insertion (RI) avec des bénévoles.

*« La difficulté avec les bénéficiaires du RI, c'est qu'ils pourraient se sentir contraints de s'engager dans telle ou telle mesure. Ils peuvent, alors, se sentir pris dans une relation déséquilibrée, au sens rogerien du terme, avec les services sociaux ; l'assistant social est l'autorité d'application. On comprend bien alors le risque d'une relation des fois un peu obligatoire, sans que cela soit dit forcément, qui s'installerait entre le mentoré et le mentor. Il devient difficile d'instaurer ensuite un climat de confiance, condition propre à ce type de rencontre. Il s'agit alors de protéger cette relation de tout lien avec une autorité pour que celle-ci s'installe dans un climat de confiance et non de compte à rendre. »*

Nous avons longuement échangé sur cette possibilité de reproduire de l'aide contrainte dans notre dispositif, le jeune aurait été moins impliqué et donc moins actif. Dans le mentorat, nous travaillons avec ce que le jeune souhaite partager, s'il ne comprend pas l'intérêt pour lui d'un tel dispositif, le mentorat n'a selon nous plus de raison d'être.

Pour conclure, nous relevons que la démarche volontaire et le bénévolat sont nécessaires à la bonne marche d'un programme de mentorat. Notre objectif à travers notre projet était de recréer du lien autour du jeune désaffilié et de servir de liant entre lui et la société. C'est pourquoi, notre approche s'apparente à la mesure Duo de Caritas Vaud, qui comme nous l'a expliqué M. Campana (2014) « *L'idée étant vraiment d'instaurer cette relation citoyenne* ».

### 3. Les différents types de mentorat et leurs domaines d'application

Dans notre dispositif, nous nous positionnons dans un mixte entre le mentorat de vie et le mentorat de carrière. Nous partageons le point de vue de Houde (2010, p. 102) qui souligne que la frontière entre ces deux types de mentorat peut être très mince. En revanche, il ne nous semble pas pertinent de fractionner le mentorat de carrière au mentorat de vie comme le propose le modèle de Kram (1985, cité dans, Houde, 2010, p. 103). Nous pensons que le mentorat dépend du contexte dans lequel il se situe. Le programme doit donc avoir une certaine flexibilité et s'ajuster aux personnes auxquelles il s'adresse.

Nous souhaitons offrir un suivi proche du modèle de Caritas Vaud qui œuvre dans le rétablissement du lien social.

*« Partenariat ouvert à vous, jeunes femmes et jeunes hommes, durant votre période de recherche identitaire sur le plan professionnel et social. L'objectif est de favoriser l'insertion et la réinsertion à travers la construction d'un lien solidaire et citoyen. En effet, pour vous aider à trouver progressivement votre place, nous vous proposerons des modèles d'identification qui vous permettront de vous confronter et d'échanger avec des personnes insérées professionnellement et socialement. »* (Site web de Caritas Vaud, 21.12.2015)

Nous avons constaté que dans l'accompagnement de jeunes adultes, il n'est pas pertinent de vouloir séparer domaine professionnel et domaine privé. Car, comme le relève Erikson (1970), c'est à l'adolescence que le jeune forme son identité professionnelle et sociale. Il va alors tenter de se positionner sur différents plans (professionnel, sexuel et idéologique). C'est pourquoi, il nous a semblé adéquat de proposer un accompagnement global pour des jeunes adultes fragilisés, alors qu'il semble pertinent de se concentrer sur un seul axe dans l'accompagnement de l'adulte. Nous donnons l'exemple d'une personne ayant perdu son emploi, mais qui serait socialement insérée. L'approche mentorale serait alors basée sur l'aspect professionnel.

Victor souhaitait trouver un apprentissage en septembre 2015, mais durant les échanges qu'il a eu avec Clara, il a pu s'ouvrir sur des thématiques liées à sa sphère privée, telles que sa famille, ses amis, ses loisirs, sa santé.

Nous partageons l'idée de Cohen (cité dans, Houde, 2010, p. 105) qui fait référence à un modèle dynamique à ne surtout pas rigidifier. Nous rejoignons Houde (2010, p. 106) lorsqu'elle dit que l'on retrouve les mêmes fonctions chez le mentor dans les deux types de mentorat (de vie et de carrière). Cependant, de par notre expérience, nous constatons que dans une relation mentorale, on ne retrouve pas forcément toutes les fonctions du mentor. Certaines vont être présentes tout au long du suivi, d'autres s'activent dans la phase initiale pour disparaître par la suite, alors que certaines n'interviennent pas du tout. Et cela indifféremment du fait que la relation fonctionne ou non.

Effectivement, en tant que mentors nous avons eu des fonctions différentes. Nous nous référons aux fonctions de Houde (2010, p. 101) et aux fonctions de Cohen (cité dans, Houde, 2010, p. 105).

Clara a axé plus particulièrement son suivi sur *L'établissement et le maintien de la relation en vue d'établir la confiance* (fonction n°1 de Cohen), *Soutenir moralement le mentoré, particulièrement en période de stress* (fonction 11 de Houde) et *Sécuriser et confirmer le mentoré* (fonction 12 de Houde). Morgane a également utilisé la fonction n°1 de Cohen et la fonction n° 12 de Houde. On retrouve aussi *La facilitation en vue de créer de l'ouverture chez le mentoré pour envisager d'autres points de vue et les analyser* (fonction n°3 de Cohen), *Le partage de son expérience en tant que « modèle de rôle » afin de motiver le mentoré* (fonction n°5 de Cohen) et *La poursuite du rêve du mentoré et l'exploration de sa vision en vue d'encourager les initiatives du mentoré* (fonction n°6 de Cohen).

Pour illustrer la fonction n°5 de Cohen, Morgane explique comment elle a fait part de son expérience à Arnold.

*Avec Arnold, lorsque nous abordions l'idée de faire un métier en lien avec sa passion, je m'appuyais beaucoup sur ma propre expérience. Je lui parlais de l'époque où j'avais décidé de faire une école de théâtre, de la réaction de mon entourage mais de l'importance pour moi d'aller au bout de mes envies. J'essayais de lui faire comprendre en quoi ce choix avait été bénéfique pour moi bien que mes projets aient changé par la suite.*

Houde explique que ce qui différencie un mentor d'un autre rôle tel que le professeur, le parrain ou l'entraîneur est que chez le mentor toutes ses fonctions (douze fonctions du mentor) sont présentes. « *Si théoriquement, pour ne pas dire idéalement, toutes les fonctions décrites plus haut sont cumulées par le mentor, certaines d'entre elles se retrouvent, différemment combinées, dans d'autres rôles.* » (Houde, 2010, p. 112) A travers notre expérience, nous remarquons que nous avons fait appel à certaines fonctions et que d'autres n'ont pas été activées. Cependant, Houde ajoute « *Ainsi, toutes les relations de type mentorat ne correspondent pas nécessairement aux fonctions idéales de mentorat et aux caractéristiques de la relation transitionnelle axée sur le développement de la personne.* » (Houde, 2010, p. 116)

#### 4. Le couple imposé

Dans un programme de mentorat, les mentors et mentorés peuvent difficilement se choisir. C'est pourquoi, la sélection de la dyade nous paraît cruciale, car effectuer le bon pairage ou jumelage aura des répercussions sur la relation. Mais comment faire alors, pour que la sélection se fasse au plus près d'un choix naturel, en tenant en compte que dans un programme de mentorat il est difficile que les protagonistes se choisissent.

Nous partons du principe que l'environnement peut jouer un rôle de facilitateur en créant des conditions favorables pour effectuer ce choix. Nous pensons que l'idéal serait que les programmes organisent des événements où les mentors et mentorés pourraient se choisir, sous forme de speed dating (rencontres rapides) par exemple ou d'apéritif. M. Eftekhari, de la Banque Barclays (2015) nous expliquait que des rencontres sous forme d'apéritifs étaient organisées au début du programme pour que les mentors et mentorés puissent se rencontrer dans un cadre moins formel. Cependant, il n'est pas toujours possible en prenant en compte les disponibilités de chacun et la temporalité des demandes, d'effectuer ce genre de rencontre.

Dans notre dispositif, nous n'avons pas eu l'occasion de sélectionner les mentorés en fonction d'intérêts communs avec les mentors. La notion d'engagement était notre seul critère, deux jeunes du SEMOLAC se sont rapidement manifestés. L'un des deux jeunes était domicilié à Genève et le deuxième à Nyon, il nous a paru pratique que le jumelage s'effectue en fonction de nos lieux de résidence ; Morgane habitant à Genève et Clara sur le Canton de Vaud.

Dans la relation mentorale de Morgane et Arnold des affinités sont apparues durant la phase de commencement.

*Morgane : Un de mes passe-temps favoris est l'écriture, j'écris des histoires, des poèmes ou des chansons. Dès la première rencontre, Arnold me parle de son goût pour l'écriture, en mettant ses textes en chanson. C'était un sujet récurrent dans nos conversations, cela a beaucoup aidé dans l'établissement de la relation. Après la troisième rencontre, je me sentais un peu perdue, je ne voyais pas très bien où nous allions, Arnold semblait « subir » la relation. Je suis donc revenue sur l'écriture, sujet qui semblait l'animer. Ma proposition était de partager nos écrits, j'étais curieuse de lire ses créations et je me réjouissais de lui montrer les miennes. Lors de la rencontre suivante, il m'a chanté ses chansons. Il semblait à l'aise et très souriant. Il m'a ensuite confié qu'il ne montrait pas ce qu'il faisait à son entourage. J'ai été très touchée de sa confiance. Je lui ai ensuite lu mes poèmes et nous avons partagé sur notre manière d'écrire, nos sources d'inspiration et ce que nous tentions de dénoncer dans nos écrits. Ce jour-là, notre relation a franchi une étape, Arnold me semblait plus confiant et moi aussi.*

Dès lors, cette expérience nous démontre que le jumelage par intérêt est un facteur pouvant faciliter l'établissement de la relation. Avoir des intérêts communs facilite la relation mais ce n'est pas une condition de réussite.

*Clara : Dans ma relation avec Victor, je n'ai pas observé de centre d'intérêt commun. En m'intéressant à ses activités et à ses passions (jeux-vidéos), le lien a pu se créer.*

L'expérience de Clara nous fait dire que l'important est que le mentor ait la capacité de s'adapter à l'autre dans la relation, afin que le jumelage fonctionne.

## 5. Les phases de la relation mentorale

La théorie nous a permis de prendre conscience des différentes phases de la relation mentorale. Il est impératif que le mentor comprenne ce qui se joue à travers ces différentes étapes, ainsi que les risques qui peuvent mettre en danger la relation.

Tout comme l'explique Houde dans son modèle en trois temps (2010, p. 129), nos relations mentoraes se sont caractérisées par un commencement, un déroulement et une fin. L'évolution de ces phases intervient à différents moments selon la relation. Dans certaines situations la relation peut prendre fin dès la première phase. Par exemple, si le jumelage n'a pas bien opéré ou si des éléments extérieurs interviennent, comme la réalisation du projet. Nous allons revenir sur nos expériences pratiques afin d'illustrer au mieux le cheminement de ces différentes étapes.

### Le commencement

Cette phase se caractérise par la prise de contact. Lors de notre première rencontre avec les mentorés, chacune a pu déceler chez le jeune et elle-même de la gêne, de la peur, mais aussi de la curiosité. Nous avons dû jongler avec ces sentiments et nous-même nous dévoiler, afin que le jeune se sente en sécurité. L'établissement de la confiance peut prendre du temps, selon la personnalité du mentoré, mais aussi selon son parcours. Nous avons pu constater que c'est au mentor de s'adapter et d'utiliser ses compétences pour mettre à l'aise le mentoré.

*Clara : Je me suis présentée la première, je lui ai expliqué où je vivais, ma situation familiale, mes expériences de formation et mes expériences professionnelles. J'ai senti que c'était un peu formel, alors je lui ai parlé de mes loisirs, de ce que j'aime faire avec humour et légèreté. Grâce à cela, j'ai constaté que Victor se détendait et j'ai réalisé que j'étais également plus à l'aise. Dès que j'ai eu fini, j'ai marqué un temps de pause, le silence n'a été que de très courte durée, Victor a pris la parole et s'est présenté sous la même forme que moi avec les mêmes intitulés.*

Houde (2010, p. 130) insiste sur la relation d'inégalité lors de cette phase. Cette notion nous paraît importante, car il est vrai que nous avons ressenti une asymétrie dans nos relations. Nous faisons l'hypothèse que le mentoré nous a identifiées comme une personne d'expérience ayant un certain vécu. Toutefois, nous ne pensons pas qu'il nous ait perçues comme un expert ou une figure d'autorité.

*Morgane : Au début, Arnold me vouvoyait. Je lui répétais qu'il pouvait me tutoyer mais à chaque rencontre il recommençait à me dire « vous ». Une fois je lui ai demandé pourquoi il ne me tutoyait pas, lui expliquant que cela me gênait d'être la seule à le tutoyer. Il m'a répondu que chez lui, au Cameroun, les jeunes vouvoient leurs aînés, que c'était une marque de respect et qu'il avait du mal à se défaire de cette tradition.*

*C'est ainsi que j'ai pris conscience que la relation avait une forme d'inégalité. Au fil des séances, sans aborder le sujet, il a commencé à me tutoyer. Je suppose que son regard sur moi a changé, il ne me considérait plus comme son aînée, mais comme son égale.*

Houde (2010, p. 130) dit également que durant le commencement, le mentoré admire le mentor. Ce dernier est mis sur un piédestal, il est idéalisé. Nous pensons que dans du mentorat formel l'idéalisation dont parle Houde n'est pas forcément présente. En effet, lorsque l'on choisit son mentor, comme c'est le cas dans du mentorat essentiel, c'est en raison des qualités, des valeurs ou des compétences que l'on voudrait acquérir. Dans le mentorat formel, le mentoré ne connaît pas son mentor, l'idéalisation n'est, selon nous, pas systématique.

*Morgane : Lors de la deuxième séance, nous nous sommes rendus sur la permanence de Point jeunes<sup>5</sup> pour travailler son curriculum vitae et faire une liste des lieux où il pourrait envoyer son dossier de candidature. Cette structure étant mon précédent lieu de stage et mon futur lieu de travail, je lui ai présenté la permanence en lui expliquant en quoi consistait le travail des éducateurs. Quand nous sommes repartis, Arnold me dit qu'il aimerait bien faire le même métier que moi, aider les jeunes à trouver leur voie. A cet instant, je me demande si nous n'entrons pas dans le processus d'idéalisation dont parle Renée Houde.*

De même, Houde (2010, p. 131) explique qu'au début, le mentoré a des attentes très élevées et que ces dernières diminuent avec le temps. D'après notre pratique, nous avons remarqué qu'en tant que mentors, nous pouvions aussi avoir des attentes disproportionnées. Nous avons constaté que nous étions dans la crainte de l'échec et de décevoir le jeune. Et puis au fur et à mesure des rencontres, nous nous sommes ajustées aux demandes du jeune et avons déconstruit nos propres attentes.

*Morgane : Après les deux premiers rendez-vous, je me sens perdue. J'ai l'impression de porter la relation seule. J'aimerais qu'Arnold soit plus impliqué, qu'il me parle clairement de ses attentes, que nous construisions son projet à deux. Lors du troisième rendez-vous, je lui demande si nos rencontres lui servent à quelque chose. Je lui exprime mes incertitudes sur la manière de l'accompagner et ma crainte que cela ne lui soit pas utile. Il m'explique alors qu'il est de nature très timide et assez renfermé, pouvoir parler avec moi lui fait du bien, cela l'aide à s'ouvrir et à communiquer. Avec le recul, je prends conscience de mes propres attentes et de mon impatience dans cette relation. J'avais idéalisé une relation dynamique, je m'accrochais à l'idée de vouloir lui apporter une aide concrète, « faire avancer les choses » de quelques manières que ce soit. La réponse d'Arnold m'a permis de réaliser qu'à force de penser en termes de « réussite », je passais à côté de l'essentiel. Je me suis aperçue que je me dirigeais dans la direction que je dénonçais depuis le début de mon travail de recherche. C'est-à-dire intégrer le jeune dans un projet, quel qu'il soit et le plus vite possible.*

---

<sup>5</sup> Point jeunes est une structure de l'Hospice général pour les jeunes adultes (18-25 ans) et leur entourage (famille, enseignants, professionnels). Elle propose un accompagnement dans la réalisation de son projet et vise à développer son autonomie. Une permanence (avec ordinateurs et téléphones) est ouverte aux jeunes qui en ont besoin.

*J'ai alors décidé de modifier mon intervention. Je me suis forcée à moins préparer nos entrevues afin de laisser la place à Arnold et à la spontanéité.*

Nous pouvons dire qu'il est important de prendre soin de cette première phase pour que la relation débute sur des bases solides.

## **Le déroulement**

Dans cette phase le mentor questionne le mentoré et lui fait des retours (feedbacks). Nous tentons de mettre des mots sur les ressentis du jeune. Cela est important pour que, par la suite, il arrive lui-même à décrire ses sentiments.

Il faut également que le mentor fasse part de ce qu'il vit à travers la relation au mentoré. Il doit cependant faire des choix dans ce qu'il peut révéler ou pas de ses propres émotions.

Clara a fait l'exercice de créer la ligne du temps avec Victor, dans le but de le faire parler de lui-même et de mettre des mots sur son parcours professionnel.

*Clara : Nous avons mis en avant les points positifs et négatifs de ses stages et les retours des employeurs (annexe n°11). Nous avons longuement discuté de ses expériences. Cet exercice nous a mené à discuter de ses motivations et le sujet s'est dirigé sur l'estime qui l'avait de lui-même. Il a pu aborder des passages difficiles de sa vie (dépression). Je me suis mise dans une posture d'écoute. A la suite de cette conversation, il m'a demandé de citer cinq qualités que je voyais en lui. Il a été surpris de me voir répondre sans difficulté. Mettre des mots sur ses compétences, lui a permis, je pense, de reprendre confiance en lui. Cet exercice qui avait initialement comme objectif de mieux cerner ses atouts professionnels a permis à Victor de s'ouvrir.*

La phase de déroulement est également marquée par l'ajustement du projet. Il est primordial d'être conscient de cet aspect. Le mentor doit être flexible dans son accompagnement. Houde parle d'encourager une « flexibilité structurée » (2010, p. 213) chez le mentor.

*Morgane : Avec Arnold nous nous sommes très vite dirigés vers une insertion professionnelle. Son désir était de trouver un emploi pour l'été et de trouver un apprentissage pour septembre 2015. Je me sentais frustrée d'aller vers une insertion professionnelle si rapidement. Cependant, cela était le choix d'Arnold, je le respectais. C'est ainsi que nous avons construit les bases de la relation. Il me questionnait sur mon parcours professionnel et me parlait beaucoup de ce qu'il avait vécu depuis son arrivée en Suisse à travers les différentes écoles qu'il avait intégrées. Petit à petit, nos conversations déviaient sur un aspect plus privé de nos vies, sur nos familles, nos amis et nos sorties. C'est ainsi que j'ai pris conscience de la pauvreté de son réseau social. Au début, il me disait qu'il aimait être seul, puis, avec le temps, il m'a confié qu'il était difficile pour lui de se faire des amis, il n'est jamais resté assez longtemps dans une école pour avoir le temps de créer du lien. Je lui ai alors proposé de chercher avec lui des activités à faire dans la ville. Il semblait septique au départ puis il a accepté que j'active mon réseau pour me renseigner sur les activités gratuites à Genève. Ainsi, nous avons ajusté le projet de départ pour se centrer sur une insertion sociale.*

Cette phase a été très dense, il a fallu, avec les mentorés, travailler sur les projets et sur le Rêve vie. Nous avons remarqué que nous faisons appel régulièrement à la valorisation pour ces deux jeunes qui avaient de la peine à se faire confiance.

### Le dénouement et la fin

Dans le mentorat essentiel, la relation prend fin lorsque chacun à la sensation d'être allé au bout de ses objectifs. Dans les programmes de mentorat, il existe un cadre précis qui indique la durée du suivi, la fin est donc prédéfinie.

Morgane dit avoir commencé à ressentir dans le comportement d'Arnold et dans leurs conversations la dernière phase arriver.

*Morgane : Lors de l'avant-dernière séance, nous nous sommes donné rendez-vous dans mon école, à l'HETS. Nous avons beaucoup parlé des formations et du contexte dans lequel elles se trouvaient. Arnold est revenu sur son parcours scolaire. Nous en avons déjà parlé mais cette fois-ci il parvenait à mettre des mots clairs sur ce qu'il avait vécu ; « Les parents jouent beaucoup sur nous. Je faisais ce qu'ils attendaient de moi sans réfléchir à ce que je voulais moi. » Il me dit que tout le monde n'est pas fait pour les études et que le problème aujourd'hui, est que les parents ne comprennent pas forcément ça. J'aime sa réflexion, je vois émerger devant moi un Arnold avec une identité visible, plus forte et individualisée. Ce n'est plus le même qu'il y a un peu plus de deux mois, discret et toujours d'accord avec moi. Je comprends à ce moment que nous arrivons dans la phase de fin de la relation mentorale. Le dernier jour, j'avais proposé à Arnold d'aller observer un atelier écriture animé par un ami, Marc. Si cela lui plaisait, il pourrait y retourner régulièrement. Il m'avait demandé de venir avec lui la première fois. Nous convenons d'y aller pour notre dernière séance. Nous discutons beaucoup sur le chemin. Arrivés là-bas, il y a peu de monde, Arnold parle peu et cherche mon regard. Marc nous explique le fonctionnement très libre de l'atelier. Petit à petit, Arnold se détache de moi pour aller vers l'ordinateur et les platines. Il chante une de ses chansons à l'animateur, il est très souriant et semble avoir trouvé sa place. Je suis épatée par son courage. Il me propose de prendre le micro pour chanter, je lui explique que je n'ai pas son aisance. A un moment où nous nous retrouvons seuls, il me dit « c'est un très beau cadeau de Noël que tu me fais là ! C'est mon monde ici. ». Je suis très heureuse de voir que cela lui plaise. J'ai pu observer une évolution de son comportement tout au long du dispositif, il s'est ouvert petit à petit, mais c'est la première fois que je le vois aussi enthousiaste. Quand je pars, une heure et demi plus tard, il me raccompagne jusqu'à la porte, je lui répète plusieurs fois que s'il a besoin, il n'hésite pas à me contacter. Même si c'est juste pour parler. Il sourit et me dit « T'inquiète ! » A cet instant précis, j'ai eu la sensation que les rôles s'inversaient, j'avais de la peine à partir, du mal à le quitter. Avec ses mots, je me suis sentie rassurée, je savais que j'aurais de ses nouvelles. Je savais également qu'il avait des ressources et qu'il n'était plus seul désormais. Je pouvais partir sereine.*

Clara : *A la fin du suivi, j'ai beaucoup insisté pour que Victor se mette en lien avec la Transition 1<sup>6</sup>. Je lui ai fait régulièrement part de mon inquiétude face à son inactivité et son rythme de vie. A l'avant dernière séance, il m'informait qu'il avait été à la T1 et qu'il allait prochainement commencer une mesure d'insertion. La dernière séance a permis à Victor de me faire part de ses inquiétudes vis-à-vis de cette mesure. Je me suis sentie rassurée de savoir que des professionnels allaient poursuivre un accompagnement avec Victor.*

Pour Clara, le dénouement n'a pas forcément eu lieu en fonction d'un sentiment d'arriver au bout de quelque chose, mais simplement parce que nous arrivions à la fin des huit séances.

Nous avons, toutes deux, ressenti le dénouement de la relation comme une rupture qui a suscité de la peine, au sens où l'entend Houde « *Toute peine n'est pas négative : celle qui accompagne les fins, qui est souvent mélancolie, recèle beaucoup d'énergie de vie.* » (2010, p. 139) Nous avons pu expérimenter le processus de séparation dont parle Houde (2010, p. 138). Nous nous sommes préparées à « laisser partir » les mentorés. Les moments d'intervision nous ont permis de prendre conscience de ces difficultés et d'échanger sur comment soigner au mieux cette étape.

---

<sup>6</sup> Il s'agit d'une structure dans des centres d'orientation du Canton de Vaud, qui conseille, accompagne et soutient les jeunes qui se situent dans cette phase de transition entre l'école, la formation professionnelle et le monde du travail.

## La transformation de la relation

Comme nous venons de le souligner la relation mentorale a un dénouement, mais ce n'est pas synonyme de rupture de lien, la relation peut se transformer en relation d'amitié, selon les besoins et ressentis des personnes.

Nos suivis se sont terminés en octobre 2015, c'est pourquoi, il nous est difficile d'avoir le recul pour analyser la transformation de nos propres relations mentorales. Nous avons cependant proposé aux jeunes de se sentir libre de nous contacter pour nous donner des nouvelles, ou s'ils avaient besoin de conseils. Nous trouvions important de ne pas créer une rupture de lien et de laisser une porte ouverte, comme à Caritas Vaud. « (...) des fois il y a des amitiés qui se tissent, des partagent qui se tissent. Des fois le bénéficiaire téléphone mais peut-être une fois, deux fois par année parce qu'il y a un truc précis qui lui arrive et puis ça devient une personne ressource ce mentor. » (Entretien avec M. Campana, 2014)

*Clara : Victor m'a dit qu'il n'écrirait pas le premier, mais qu'il aimerait bien avoir de mes nouvelles. Je lui écris ponctuellement pour des événements précis (début de la mesure, ouverture d'un magasin de jeux vidéo dans notre région, etc.). Je pense qu'en raison de notre différence d'âge et des intérêts communs qui nous manquent, la relation n'a pas pu se transformer en amitié.*

*Morgane : Quelques semaines après la fin du dispositif, Arnold me recontacte pour me donner des nouvelles et me poser une question en lien avec le financement de son école. Je me réjouis de constater qu'il se sente libre de faire appel à moi lorsqu'il en ressent le besoin. Il me considère certainement comme une personne ressource, ce qui me fait penser qu'une confiance s'est établie entre nous.*

Nous pensons que dans nos relations mentorales le nombre de huit séances est insuffisant pour transformer la relation en amitié.

## 6. Les compétences du mentoré et du mentor

Pour qu'une relation duale fonctionne, il est important que chacun possède certaines qualités. Nous mettrons en évidence les notions qui nous paraissent primordiales.

### Le mentoré

Pour le mentoré, nous parlerons plus d'une attitude à adopter que de compétences.

En effet, il doit être habité par un réel engagement et doit s'investir dans la relation. Le désir de changement et l'envie d'avancer doivent être présents durant l'accompagnement.

Notre analyse met en évidence la nécessité de s'ouvrir à l'autre. Nous constatons que Victor et Arnold n'ont pas eu de difficulté à entrer en lien et à s'investir dans la relation. Il leur a été difficile de verbaliser leurs émotions ou de donner leurs avis. Mais nous pensons qu'il s'agit là d'une caractéristique présente chez les jeunes en général. Nous faisons l'hypothèse qu'avec des jeunes plus vulnérables, cette ouverture à l'autre aurait pu prendre plus de temps. Dans ce cas, la durée de notre dispositif aurait dû être adaptée afin que le rythme du jeune soit respecté.

Houde (2010) parle de la capacité du mentoré à recevoir la critique et à se remettre en question.

*Clara : Je fais l'hypothèse que Victor avait de la peine à se projeter. Cela provenait certainement de son jeune âge. J'avais l'impression qu'il était dans le déni, il n'arrivait pas à prendre conscience qu'une entrée en apprentissage en août était presque impossible. Grâce aux séances suivantes, nous avons pu aborder ensemble la nécessité de retravailler son projet. Je pense qu'il a ainsi pu accepter mes retours et se remettre en question.*

### Le mentor

Au début de nos suivis, nous nous centrons sur le « problème » (la rupture de formation). L'Approche centrée sur la personne (ACP) qui a été créée par le psychologue Carl Rogers nous semble une méthode pertinente pour exercer en tant que mentor. Cette approche, nous a permis de nous centrer sur le jeune et de nous distancer du « problème ». « *C'est l'individu et non pas le problème qui est au centre. L'objectif n'est pas de résoudre un problème particulier mais d'aider l'individu à se développer afin qu'il puisse faire face aux problèmes actuels et à des problèmes ultérieurs d'une façon mieux intégrée* ». (Rogers, 1979, p. 59)

La compétence principale que nous relevons chez le mentor est la capacité d'écoute. Adopter une position d'écoute n'est pas aussi facile que l'on pourrait le croire. Cela sous-entend une position « basse » où l'objectif n'est pas de conseiller, ni d'apporter une quelconque réponse. Nous pourrions dire qu'écouter l'autre, c'est réussir à être présent pour l'autre sans chercher de solution. Nous rejoignons Carl Rogers (1962) qui explique cette posture d'écoute basée sur trois attitudes fondamentales qui sont ; l'authenticité, l'empathie et le non-jugement.

Pour offrir au mentoré un espace sécurisant, le mentor doit faire preuve de patience, être attentif et présent, dans une posture bienveillante. D'autre part, le mentor doit aider le mentoré à révéler ses ressources afin de lui redonner confiance en lui.

Mais il doit aussi être capable de poser des limites et de faire des remarques négatives si cela est constructif. Nous remarquons que cela n'est pas évident, surtout sur une durée de huit séances.

*Morgane : Il était difficile pour moi de le confronter aux exigences du marché de l'emploi, au début du suivi. Je ne sentais pas la relation assez solide pour aborder cela. J'avais peur de le froisser et de le braquer. Avec le temps, nous avons appris à nous connaître et je me suis sentie plus à l'aise de lui faire part de sujets plus sensibles, tels que mes questionnements sur son rythme de vie et son isolement.*

Le mentor doit aussi être capable de reformuler ce que le mentoré ressent, pour que ce dernier apprenne à exprimer ses émotions.

*Morgane : Dès le début de nos séances, j'ai observé la difficulté pour Arnold de mettre des mots sur ses émotions. Lorsque je lui posais une question, sa réponse était systématiquement évasive. Il y a eu beaucoup de « c'est égal » et de « je sais pas ». Je faisais des mini bilans au début de chaque séance, je lui demandais régulièrement si cet accompagnement lui convenait, et en quoi le mentorat pouvait être bénéfique pour lui ? Il me répondait qu'il était satisfait, qu'il trouvait bien. Je me retrouvais parfois à faire des monologues face à ce jeune homme qui semblait d'accord avec chacun de mes dires. Petit à petit, j'apprenais à poser les questions différemment, j'évitais les questions fermées. Je tentais ensuite de mettre des mots sur ses sentiments dans le but que plus tard, il puisse lui-même mettre des mots sur ce qu'il ressent.*

La remise en question et la capacité d'adaptation sont également essentielles au mentor, afin d'éviter qu'il impose ses besoins et ses aspirations au jeune. Nous partons de l'hypothèse que ces aptitudes ont été facilitées par le fait que nous nous inscrivions dans un travail de recherche qui sous-entend un questionnement récurrent.

Pour conclure, nous constatons que certaines compétences du mentor s'acquièrent à travers l'expérience pratique et la formation comme la reformulation et la posture d'écoute. Néanmoins, la personne doit avoir des dispositions innées pour exercer dans l'accompagnement comme l'ouverture d'esprit, la capacité d'adaptation et la tolérance.

## 7. La dimension mentorale

Houde (2010, p. 94) explique que le mentor doit activer et mettre en lien trois dimensions de la relation mentorale.

En échangeant avec M. Hossein Eftekhari sur son expérience en tant mentoré, nous pouvons mettre en évidence deux dimensions dont parle Houde.

*« (...) Les gens que j'ai rencontrés, je peux les considérer un peu comme des mentors. Parce qu'ils m'ont guidé, ils m'ont dit quand mes ambitions étaient trop hautes ; si j'en étais capable ou pas, ils ont su me pousser à faire certaines choses que je n'aurais pas osé faire moi-même. »* (Entretien avec M. Eftekhari, 19.05.2015)

La guidance dont il parle fait référence au soutien et il met en évidence le défi en mentionnant les encouragements dont il a bénéficié.

### Le soutien

Dans cette première dimension, Houde met en exergue le fait que le mentor *« donne au mentoré le sentiment d'être accueilli, d'être entendu, il lui procure le sentiment d'être compris en tant que personne unique »* (2010, p. 94) Le mentor a une fonction de soutien, il reconnaît et écoute le mentoré.

A travers sa mesure Caritas Vaud travaille sur la valorisation et l'estime de la personne. Il s'agit de mentorat de vie qui permet au mentor de prendre du temps pour écouter le mentoré. La relation est basée sur la création d'un espace de confiance, afin d'aider ce dernier à construire une image positive de lui-même. Nous constatons que leur programme est très proche de la théorie de Houde.

Cartitas Genève se centre essentiellement sur l'aspect professionnel.

*« Ce projet permet au mentor de mobiliser les ressources du jeunes dans le but de l'encourager à finir sa formation et l'aider à réaliser son projet professionnel. »* (Kunz, 2012, p.4) *«Norberto Isen [sic] Chen rappelle que (...) le mentor est là pour offrir au jeune, à travers une relation de soutien et d'échange, l'exemple d'un adulte intégré socialement et professionnellement. »* (Kunz, 2012, p. 5)

A travers notre dispositif de mentorat, nous avons essayé de nous approcher au plus près de la théorie de Houde. Nous souhaitons offrir un espace d'écoute et de parole aux jeunes. Il s'agissait en tant que mentors, de prendre du temps pour l'autre et ainsi permettre aux mentorés de *« ventiler leurs sentiments négatifs »* (Houde, 2010, p.95). Le soutien a été notre outil de travail principal durant toute la relation. Nous constatons que les mentorés ont dû faire face à de nombreux échecs durant leur parcours scolaire et de formation. Il était important de les valoriser pour qu'ils intègrent une image positive d'eux-mêmes.

## Le défi

Houde explique cette dimension par le fait que « *le mentor permet au mentoré d'expérimenter de nouveaux comportements, de tenter de nouvelles expériences dans de nouvelles situations, d'envisager autrement ou de voir autrement* » (2010, p. 95)

Nous avons constaté qu'avant de pouvoir offrir des défis au mentoré, il faut d'abord avoir travaillé sur le soutien. Le risque serait que le jeune ne se sente pas écouté et sous pression. La relation mentorale lui ferait alors plus de mal que de bien. L'équilibre entre ces deux pôles est donc primordial.

Après avoir pris du temps pour écouter le mentoré et pour nous familiariser avec son interprétation du monde, nous avons pu proposer des points de vue différents et des nouvelles idées. Dans la dimension de soutien, nous avons beaucoup pratiqué la reformulation, tandis que dans la dimension de défi nous avons utilisé la confrontation au sens où l'entend Houde (2010, p. 95), non pas celui de l'affrontement, mais le confronter de manière aidante.

*Clara : « Dans la phase de déroulement, j'ai demandé régulièrement à la fin des entrevues avec Victor d'effectuer des tâches pour notre prochaine séance. Je lui ai demandé de me lister les choses qu'il aimait faire et ne pas faire, de mettre à jour son CV pour le retravailler lors de notre prochaine séance, de regarder l'émission Zoom sur les métiers sur les professions en lien avec les animaux, etc. Mon objectif était qu'il se responsabilise et qu'il prenne conscience qu'il était capable. Avec le recul, je me rends compte que ces défis ont été bénéfiques pour Victor et qu'il a pu reprendre un peu confiance en lui, toutefois, je n'aurai pas pu lui demander de faire ces choses durant la phase de commencement. Je me suis adaptée à son rythme. »*

Il nous a été difficile d'intégrer la notion de défi sur huit séances réparties sur trois mois. Nous avons opté pour de petits défis réalisables rapidement. Les bases de la relation sont à peine posées qu'il est déjà temps de mettre fin au programme. Cela rejoint le constat que notre dispositif est peut-être un peu trop court.

## Le projet

La dimension de projet est indissociable du soutien et du défi. Cela « *permet au mentoré de sentir, d'éprouver, d'identifier ce qui le motive, de prendre contact avec son énergie vitale et motrice, de poursuivre l'implantation de son projet* ». (Houde, 2010, p. 96)

Il s'agissait pour nous, mentors, de faire préciser les buts et les objectifs des mentorés ou s'ils n'avaient pas de projet précis, de les aider à le développer.

*Clara : Victor n'avait qu'un seul projet en tête : entrer en apprentissage en août 2015. Lorsque nous sommes arrivés à mi-août, j'ai bien senti qu'il se sentait perdu et qu'il n'arrivait pas à envisager autre chose. Je lui ai donc apporté d'autres possibilités ; telles que des mesures d'insertion, un bilan de compétence dans un centre d'orientation, des écoles de métier. J'ai amené ces propositions de manière neutre, afin que Victor construise son futur projet.*

Dans cette phase, nous pensons qu'il est nécessaire que le jeune fasse ses propres choix et qu'il n'y ait pas d'influence extérieure.

Par la suite, et grâce au soutien de notre directeur de bachelor, nous avons travaillé sur cette dimension en mettant en place un jeu de projection avec les mentorés. Il s'agissait de leur demander comment ils se voyaient dans 20 ans. Nous ne leur avons posé aucune limite, ils pouvaient ainsi utiliser leur créativité en toute liberté. A travers cet exercice, nous souhaitions récolter quelques pistes, afin de formuler la base d'un projet. Nous les avons ainsi questionnés sur des aspects précis, tels que le lieu, la tenue de travail, leur vie de famille et leurs activités de loisirs. Nous avons pu observer la difficulté pour eux de se projeter.

Pour conclure, nous remarquons qu'il est primordial de ne pas dissocier ces trois dimensions. Durant notre expérience de mentorat il nous a paru évident d'opérer dans la valorisation et l'encouragement de l'autre. Cependant, il nous a été plus difficile d'amener le mentoré à choisir ce qui lui correspondait vraiment. Il n'est pas évident d'inciter l'autre à se dépasser en lui proposant des défis réalisables. Il est nécessaire de trouver un juste milieu entre pas assez et trop de défis. Il est important de bien se questionner sur cet aspect afin que le mentoré ne se sente pas dévalorisé

## 8. Le Rêve de vie

Comme l'explique Houde (2010, p. 49), il est primordial pour le jeune adulte de nommer son Rêve de vie pour l'intégrer dans sa structure de vie. Elle ajoute « *Je crois personnellement que toutes les personnes ont un Rêve de vie, même celles qui abandonnent leurs études (...)* » (2010, p. 50) Notre expérience n'a pas permis de savoir si nous pouvions faire une généralité. Est-ce que réellement toutes les personnes ont cet élan, cette force motrice en soi ?

La relation mentorale avec Victor, n'a pas permis de construire son Rêve de vie. Nous pensons qu'en vue de son jeune âge et de son manque de maturité, il n'était pas encore prêt à se projeter sur le long terme. Victor évolue dans un milieu familial protégé. Ses parents ont accepté le fait de subvenir à ses besoins durant cette phase d'errance sans l'astreindre à une mesure de formation ou occupationnelle. A travers la relation mentorale, Clara a essayé de nommer ce qui l'intéressait, ce qui le motivait et ce qui donnait du sens à sa vie. Malheureusement, ces échanges n'ont pas permis de nommer son Rêve de vie. Si nous croisons ce constat avec la théorie de Houde (2010, p. 49) c'est-à-dire que le mentor doit tenter de reconnecter le jeune à son Rêve de vie, nous pouvons en déduire que notre relation mentorale s'est basée sur le soutien, le défi et le projet sans pour autant avoir réussi à construire le Rêve de vie du jeune.

La relation mentorale avec Arnold nous a mieux permis de cerner ce qu'était le Rêve de vie chez le mentoré. Morgane a travaillé avec lui sur ce qu'il voulait faire plus tard, sur ce qui l'animait. Il échangeait beaucoup sur son envie d'écrire, de créer de la musique et de sa passion pour le cinéma. Mais systématiquement il ajoutait à ses propos « *ce n'est pas avec ça que je vais gagner ma vie* ». Morgane a alors travaillé avec lui sur la possibilité d'envisager un projet en accord avec ses envies. Elle a axé son intervention sur la valorisation et l'estime de soi. Dès qu'elle a senti qu'il pouvait entrer dans la phase de défi, elle a alors amené de nouvelles informations et possibilités de manière neutre.

*Morgane : Je tentais de lui faire prendre conscience qu'il pourrait trouver un métier où il pourrait développer sa créativité ; la passion et la vie professionnelle ne sont pas forcément clivées.*

Quelques séances plus tard, Arnold informait Morgane qu'il avait visité une école de cinéma. La posture d'Arnold était alors très différente, habituellement discret et peu bavard, il était illuminé par une énergie que Morgane ne lui connaissait pas. Nous supposons qu'Arnold était entré en contact avec son Rêve de vie au sens où l'entend Houde.

Les professionnels interrogés ne nous ont pas parlé du concept de Rêve de vie. Nous ne pouvons donc pas savoir s'ils l'utilisent. Cependant, quand ils se mettent au service du jeune et cherchent ce qui l'anime, nous émettons l'hypothèse qu'ils tentent également de mettre en mots ce Rêve de vie sans pour autant le nommer ainsi.

## 9. Le retour sur notre dispositif

### La pose du cadre aux parties

Lorsque notre directeur nous a proposé d'expérimenter le mentorat, nous étions sceptiques. Nous pensions que même s'il existait un cadre, celui-ci était moins défini que pour le travailleur social. Magali Ginet (2015) souligne « *C'est compliqué d'être mentor quand on n'est pas dans le domaine de l'accompagnement. On n'est pas outillé à l'accompagnement. C'est délicat de mettre une personne dans une situation où elle n'aura pas forcément la formation ni les outils pour répondre à la difficulté de la personne.* »

C'est pourquoi, il nous semble important de poser le cadre par écrit. Nous avons l'impression que le fait de signer un contrat permet à chacun de se sentir investi dans le dispositif. C'est un acte symbolique qui marque le début de la relation. Nous n'avons pas eu besoin de revenir sur les termes du contrat avec le jeune, mais cela était rassurant de connaître son existence. D'autre part, ce cadre est également nécessaire lors d'accompagnement de mineur.

*Clara : « Lorsque nous avons rencontré Victor lors de notre présentation au SEMOLAC, nous pensions qu'il avait 19 ans. A la première séance, j'ai été étonnée d'apprendre qu'il était âgé de 16 ans. Je lui ai demandé pour la fois suivante d'expliquer le dispositif à ses parents et de transmettre le flyer avec mes coordonnées. Je lui ai également présenté le contrat symbolique en lui demandant de me l'amener signé par lui et ses parents. Le fait qu'il ait été mineur n'a pas changé le suivi, mais il était nécessaire que ses parents connaissent mon existence et qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur mon rôle. Lors d'une de nos rencontres, nous avons croisé la mère de Victor par hasard, dans la rue. J'ai alors pu me présenter et spécifier le cadre de mon action, sans échanger sur le contenu des rencontres. »*

Pour les mineurs, il nous semble primordial que les représentants légaux soient mis au courant, afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur la nature de la relation. Toutefois, nous soulignons le fait que sans l'accord du jeune aucune information sur le suivi ne leur sera transmise.

Pour conclure et en partant de notre expérience, nous constatons que le cadre posé de manière précise nous a sécurisées dans notre accompagnement.

## Les lieux des rencontres

Le lieu de rencontre nous a beaucoup questionnées. Nous avons interrogé les quatre professionnels rencontrés sur cet aspect. Nous souhaitions savoir s'ils apportaient une attention particulière vis-à-vis du choix du lieu des rencontres. Et s'ils avaient remarqué dans leur pratique des lieux plus propices que d'autres.

La mesure de Caritas Vaud se situe dans du mentorat de vie et de carrière, son approche se centre essentiellement sur la personne fragilisée. Dans le cadre de leurs rencontres, M. Campana (2014) nous expliquait que l'association mettait à disposition des bureaux.

*« Vu qu'ils ont des tâches assez précises à faire, en termes de recherche d'emploi, en termes d'administration (...) Elles [les rencontres] se font à Caritas Vaud, on a des bureaux exprès. Où le bénévole et le bénéficiaire réserve de fois en fois auprès de la réceptionniste du bureau. Mais ils viennent là-bas, sans me le dire, ils s'organisent vraiment comme ça. L'idée étant de protéger la vie privée de l'un et de l'autre. Après nous, on ne peut pas contrôler ce qu'il se passe en dehors. »*

Cet échange a mis l'accent sur la notion de la préservation de la sphère privée du mentor, mais aussi du mentoré. Pour que le cadre du dispositif puisse être respecté et que les parties soient sécurisées, il nous semble important de respecter la sphère privée de chacun et de ne pas accueillir le mentoré chez soi et vis-versa durant la relation mentorale.

Pour les dyades de Caritas Genève, le cadre a été construit d'une manière différente. Les mentorés sont reçus à la banque, une salle de conférence est mise à leur disposition. L'accent est mis sur la professionnalisation, c'est pourquoi le contexte professionnel est très présent.

*« (...) le but c'était de les rencontrer dans un milieu professionnel pour qu'ils soient un petit peu confronté au monde du travail, même si les formations qu'ils sont en train de suivre, ne correspondent pas au monde bancaire, mais au moins, ils vont côtoyer des gens qu'ils n'auraient pas l'occasion de côtoyer normalement. »* (Entretien avec M. Hossein Eftekhari, 2015)

Ces échanges ont lieu avec des employés qui ont la possibilité de s'engager à travers l'employeur dans une démarche volontaire. Le cadre professionnel, mais aussi le facteur du temps d'engagement qu'offre l'employeur est à prendre en compte. *« C'était quelque chose que Caritas désirait et nous le faisons dans un cadre professionnel et c'est vrai aussi qu'au sein de l'institution il y a des règlements qui font que les employés peuvent utiliser de leur temps pour des œuvres caritatives. »* (Entretien avec M. Hossein Eftekhari, 2015)

A l'OFPC, il n'y a pas de règle qui fixe les lieux de rencontre, cela se discute lors du premier entretien, en présence du coordinateur.

*« On va tenir compte des contraintes souvent du patron. Parce que même si on avait des patrons à la retraite, finalement comme je vous ai dit, ils étaient tous encore en activité plus ou moins. (...) je sais qu'ils se sont vus régulièrement au bistrot parce qu'ils ne pouvaient et voulaient pas se voir ici (...).*

*On voulait sortir complètement du cadre OFPC. Ils ont chaque fois été boire un verre. Il y en a qui avaient quand même un bureau ou un lieu de travail donc c'était le jeune qui venait sur son lieu de travail. Mais ça s'est vraiment discuté au départ. Pour chaque jeune en fonction des contraintes de l'employeur, en voyant aussi si pour le jeune c'est possible. » (Entretien avec Magali Ginet, 2015)*

Grâce à ces entretiens, nous avons pu récolter des points de vue différents concernant les lieux de rencontre. Cependant, n'étant rattachées ni à une association, ni à une structure, nous n'avions pas de lieu d'accueil disponible pour recevoir les mentorés. Nous les avons en général rencontrés dans des lieux publics.

*Clara : Les premières rencontres avec Victor se sont passées à l'extérieur lors de promenade. Nous avons profité de faire connaissance en plein air, je pensais que Victor serait plus à l'aise. C'est vrai que j'y ai trouvé beaucoup d'avantage ; ne pas être figé, face à face, pouvoir profiter des mouvements de l'extérieur pour entrer en relation. Mais dès qu'il a été question de se concentrer sur le projet professionnel de Victor, son insertion professionnelle et de travailler sur ses recherches d'apprentissage ou ses envies, j'ai vite senti que nous aurions besoin d'un endroit calme pour discuter, d'un ordinateur et d'une connexion Internet. La région nyonnaise ne bénéficiant pas de lieu d'accueil libre, nous avons dû nous rencontrer dans des cafés disposant d'une connexion Internet. Je me suis rendue compte que le lieu n'était pas idéal, c'est pourquoi, j'ai dû ajuster mon accompagnement et lui donner des tâches à faire à la maison ; comme visionner des reportages Zoom sur les métiers, rechercher des places d'apprentissage, etc.*

Cependant, le lieu de rencontre a très vite été perçu par Clara comme problématique lorsqu'il s'agissait de prendre le temps pour le projet.

De plus, le choix du lieu de rencontre, nous a fait prendre conscience de la difficulté des jeunes à se positionner.

*Morgane : Lorsque je demandais à Arnold où il préférerait que nous nous rejoignons il me répondait systématiquement « ça m'est égal ». Les premiers rendez-vous avaient lieu dans des endroits que je connaissais bien. Arnold était toujours présent au rendez-vous mais je le sentais distant. Je lui ai alors demandé de choisir le prochain lieu de rencontre. Je lui ai laissé quelques jours pour réfléchir à un lieu dans lequel il se sentirait à l'aise. Il a alors choisi un parc, non loin de chez lui. La dynamique lors de cette rencontre a été tout autre. Arnold est venu me chercher à l'arrêt de bus, il m'a fait visiter le parc, m'a montré son ancienne école et nous nous sommes installés sous un arbre. J'ai trouvé Arnold différent, lui qui était habituellement discret et peu bavard est devenu énergique et loquasse. Il était présent et c'était très agréable.*

Le choix du lieu de rencontre peut être utilisé comme un outil pour que le jeune s'investisse pleinement dans le suivi.

Dès lors, nous pensons que le lieu de rencontre est primordial, il doit être pensé en fonction du projet. De plus, il est important de choisir un endroit où le duo puisse être à l'aise. D'après l'expérience de Clara, avoir accès à un espace équipé (connexion, ordinateur) est un atout.

Morgane n'a pas ressenti cette difficulté en raison de la présence d'une permanence informatique (Point jeunes) où elle a pu travailler avec Arnold lorsque cela était nécessaire.

### La durée du suivi

A travers nos entretiens avec les professionnels, nous les avons questionnés sur la durée des programmes.

Le dispositif de Caritas Genève se déroule à travers le programme « Voie 2 » sur les deux ans de formation des jeunes. Il est relevé par les référents du programme, que les jeunes s'inscrivent dans une démarche mentorale plus généralement en deuxième année. Ils sentent que la fin de la formation approche et souhaitent se connecter au marché de l'emploi.

La durée de la mesure Duo de Caritas Vaud est fixée sur six mois avec une possibilité de prolongation.

Quant à l'OFPC, la mesure dure 9 mois, de février à novembre. Cependant, ce programme de mentorat est une première pour l'OFPC et pour le Rotary Club. Il s'agit donc d'une phase test qui sera prochainement évaluée.

Dans le cadre de notre dispositif, nous avons proposé une relation mentorale sur huit séances réparties sur une durée de deux à trois mois. Il nous était difficile d'étendre notre dispositif sur un plus long terme en prenant en compte notre travail de recherche et nos impératifs privés et professionnels respectifs.

Nous constatons la difficulté de tenir un rythme régulier dans nos rencontres. Nous remarquons que la durée de notre dispositif est peut-être un peu courte. Nous préconisons un programme étendu sur six mois, reconductible une fois, afin de pouvoir prendre le temps d'évoluer dans la relation. Il est nécessaire que la dyade prenne le temps pour créer le lien, apprendre à se connaître. Par ailleurs, nous n'avons pas pris en compte la notion de disponibilité, chez les mentors et les jeunes sachant que ceux-ci peuvent être actifs professionnellement.

## La fréquence des rencontres

Lorsque nous avons dû créer les modalités de notre dispositif, nous avons pris cet aspect en considération. Caritas Vaud propose une rencontre par semaine. Pour l'OFPC et Caritas Genève, il s'agit d'un minimum d'une rencontre par mois avec possibilité de se voir plus souvent si cela est nécessaire.

Nous avons mis en place notre cadre, en prévoyant des rencontres fréquentes au début pour aider la création du lien puis plus espacées par la suite. Malheureusement, la réalité ne nous a pas permis de maintenir cet objectif. Effectivement, nous débutons notre dispositif quelques semaines avant les relâches estivales et nous avons dû prendre en compte les disponibilités des jeunes (départ à l'étranger).

*Morgane : Avec Arnold, nos premières rencontres étaient espacées d'une dizaine de jours. Avec nos activités respectives, il était difficile de se voir plus souvent. A la troisième séance, quinze jours se sont écoulés, nous étions chacun en vacances. Je ressentais une baisse de motivation de sa part et de la mienne. Il était très difficile de reprendre où l'on s'était arrêté. A la fin de la 5<sup>ème</sup> rencontre, nous avons convenu de laisser passer trois semaines avant de se revoir. Il commençait son école le 16 septembre 2015 et préférait que nous nous rencontrions après cette date. Lorsque nous nous sommes retrouvés, il n'y avait pas de gêne et nous avons repris le suivi là où il s'était arrêté. Je constate que cette pause de trois semaines, n'a pas eu les mêmes conséquences que celle de quinze jours, certainement dû au fait que le lien était désormais établi.*

Grâce à notre expérience, nous pouvons témoigner du fait que la fréquence des rencontres n'a pas obligatoirement un impact sur la création du lien. Toutefois, s'il s'agit de mentorat institutionnel, il est préférable de pouvoir se rencontrer au début de la relation assez souvent afin de pouvoir soigner le lien. C'est au mentor d'estimer s'il est nécessaire d'intensifier ou d'espacer les rencontres et de faire des propositions au mentoré.

## 10. Une formation et un suivi pour le mentor

Une des difficultés que peut rencontrer le travailleur social concerne la légitimité autour de sa profession. Il est courant d'entendre dire que l'accompagnement social est quelque chose à la portée de tout le monde. Si nous partons de ce constat, nous pourrions dire alors, que toute personne peut être mentor.

De notre point de vue, accompagner des personnes fragilisées ne peut se faire à la légère, cela pour le bien-être du mentoré, mais aussi celui du mentor. Les institutions qui mettent en place des programmes de mentorat doivent également veiller à la sécurité du mentor. Un des pièges de l'accompagnement pour une personne non avertie serait de se laisser submerger par les difficultés de l'autre. Magali Ginet (2015) illustre bien ce risque.

*« Je trouve que c'est délicat de mettre une personne dans cette situation où elle n'aura pas forcément ni la formation, ni les outils pour répondre à la difficulté de la personne. Et quand on établit ce lien de confiance avec une personne qui commence à s'appuyer sur vous, vous avez envie puisque c'est humain de répondre à sa demande et vous n'êtes pas outillé. Comment est-ce que vous faites, pour ne pas faire des dégâts, pour ne pas vous sentir coupable parce que vous êtes mentor mais qu'en fait vous n'avez pas réussi à répondre à votre mission? »*

Nous aurions pu considérer que notre formation à la Haute Ecole de Travail Social (HETS) serait un bagage suffisant pour œuvrer dans l'accompagnement de personne dans le cadre du mentorat et pourrait remplacer la formation du mentor dont parle Houde. Se contenter de cela aurait été une erreur, un mentor n'est pas un travailleur social. Nous considérons que ce sont nos recherches théoriques sur cette approche qui nous ont servi de formation. Nous avons ainsi pu nous sensibiliser sur les trois dimensions et les phases de la relation mentorale ainsi que sur les responsabilités du mentor vis-à-vis du mentoré et les pièges à éviter. Nous étions conscientes de ce que nous vivions au cours du développement du mentorat et pouvions mieux appréhender ce que vivait le mentoré.

Les personnes responsables du programme de mentorat à Caritas que nous avons rencontré nous ont expliquées l'importance de créer des espaces de formation et d'échanges pour les mentors.

*« On fait une présentation de Caritas et du projet, l'idée c'est de sensibiliser les collaborateurs au fait qu'il s'agit de jeunes avec des difficultés, fragiles. Après cette présentation, si l'intérêt est toujours là, ils participent à une formation que moi-même j'anime. Avec les concepts basics du mentorat et surtout sur les pièges qu'ils peuvent retrouver dans une relation mentorale. Après il y a des réunions, des échanges de pratiques qui sont organisés tous les trois à quatre mois où tout le monde pose sur la table les difficultés et les facilités rencontrées, les questions liées au sens » (Entretien avec M. Isem Chen, 2015)*

*« Alors, ils ont cet entretien d'embauche, suite à ça ils doivent faire une journée de formation. Cette journée de formation, elle est construite sur une plateforme avec la Croix Rouge et Pro Senectute. (...) Ensemble, en nous basant sur des apports empiriques et théoriques, nous avons réfléchi à ce que voulait dire le bénévolat pour*

*nous et quelles en étaient les limites, les attentes, et les prérogatives. Nous avons donc construit une journée d'information/formation. (...) Nous touchons également des notions de communication dans la relation et travaillons, déjà, également, sur les postures d'aidant. Nous y proposons, finalement, sous forme d'ateliers, de réfléchir à sa propre représentation de l'engagement bénévole. (...) Et ils [les mentors] doivent encore s'engager à participer à des analyses de pratique bi-mensuelles. (...) Et puis ils partagent leur pratique, on discute. On élabore ensemble, on réfléchit sur la pratique, les anciens aident les nouveaux. Mon moyen à moi est très participatif. J'utilise beaucoup leurs compétences. Je ne dois pas en faire des professionnels de l'aide, je dois vraiment utiliser ce qu'ils savent faire et puis recadrer quand ça part dans trop de conseils ou trop de soutien problématique. » (Entretien avec M. Willy Campana, 2014)*

Les analyses de pratique dont parlent M. Isem Chen et M. Campana n'étaient pas présentes dans notre dispositif. Toutefois, à travers nos intervisions, nous pouvions partager nos expériences et échanger sur nos suivis. Notre directeur de travail de bachelor nous a également offert un espace d'échanges où nous avons pu partager et nous questionner sur nos accompagnements.

Pour conclure, nous constatons qu'il est primordial dans le cadre d'un programme de mentorat d'offrir aux mentors une formation sur cette approche, mais aussi un espace d'écoute et de parole. Ces outils permettent au mentor d'identifier, d'ajuster et de se distancer de la situation, afin de ne pas s'impliquer dans les problèmes de l'autre.S

### L'intervention

Lorsque nous avons mis en place notre dispositif, il a été convenu que nos intervisions se déclinent en quatre phases ;

- 1<sup>ère</sup> étape : le mentor verbalise ses ressentis
- 2<sup>ème</sup> étape : réflexion en commun, échanges de pratique
- 3<sup>ème</sup> étape : les rôles s'inversent
- 4<sup>ème</sup> étape : échanges libres

Il était prévu qu'elles aient lieu après chaque rencontre avec les jeunes. Mais, en prenant en compte, les fréquences respectives des rencontres avec les mentorés, nos emplois du temps et nos lieux d'habitation, nous avons opté pour intervenir par téléphone et de manière directe deux fois par mois. Nous avons cependant gardé la même procédure en quatre étapes.

La posture de la seconde chercheuse était très importante, l'objectif n'était pas de donner des conseils mais de questionner le mentor afin de l'amener à prendre conscience de ce qu'il était en train de vivre. Nous nous sommes beaucoup inspirées de la posture des superviseurs qui nous ont accompagnés durant nos stages.

Grâce à ses questions, la deuxième chercheuse, facilite une prise de distance, ainsi le mentor construit peu à peu une réflexion pertinente, non plus basé uniquement sur ses émotions mais en lien avec ses compétences. Morgane explique en quoi ses intervisions lui ont permis d'avancer dans la relation avec Arnold.

Morgane : *Après nos deux premières rencontres, je me sentais frustrée et un peu perdue. Je ne parvenais pas à savoir ce que je pouvais lui apporter. Je me remettai beaucoup en question et j'avais l'impression de manquer d'expérience pour pouvoir être le mentor de ce jeune. Durant l'intervision avec Clara, j'ai pris conscience que je portais beaucoup la relation et qu'Arnold semblait plutôt la subir. Il était important que je reprenne les bases avec lui. A savoir, qu'est-ce que je peux lui apporter ? Et qu'est-ce que lui retire de cette relation ? A la rencontre suivante, j'ai pu mettre en mots et partager mes questionnements. Il a pu également s'exprimer sur ce qu'il vivait à l'intérieur de ce programme et comment il trouvait son intérêt.*

Nous faisons le lien entre nos interventions et les analyses de pratique mises en place pour les mentors dans la mesure Duo de Caritas Vaud.

*« C'est vraiment de l'analyse de pratique, où ils viennent aussi avec leur situation, quelqu'un a été trop touché par exemple, son histoire est horrible. Et alors on commence à partager. Qu'est-ce qui se joue ? Ou est-ce que vous avez été touché ? Comment on pourrait faire ? On réfléchit ensemble. »* (Entretien avec M. Willy Campana, 2014)

Les interventions que nous avons eues tout au long de notre expérience nous ont beaucoup servies. Nous pouvions partager sur les aspects positifs et négatifs de la relation. Nous étions satisfaites et fières d'observer une évolution. Cet espace nous a aussi permis de mettre des mots et de partager nos frustrations et nos craintes, afin de ne pas nous sentir isolées.

Nous avons pu également nous interroger sur notre pratique et sur le fonctionnement de notre dyade, tout en se sentant rassurées par l'autre.

Nous pensons qu'il est important de pouvoir parler à une personne qui partage une expérience similaire et qui traverse les mêmes étapes.

### **Le journal de bord**

Le journal de bord nous semble être un outil important pour le mentor. Cela lui permet de mettre en mots et de déposer sur le papier ses émotions, ses craintes et ses questionnements.

Dans notre méthodologie, l'utilisation du journal de bord se passait en deux étapes. A chaque fin de rencontre avec le mentoré, nous prenions des notes « à chaud » puis nous reprenions notre journal quelques jours plus tard avec du recul. Ce fonctionnement nous a été très profitable. En effet, la première prise de note nous permet d'être au plus près de ce qu'il vient de se passer et de ce que nous ressentons. C'est à ce moment-là également que nous pouvons retranscrire les phrases du mentoré qui nous ont marquées. La deuxième étape permet une prise de distance, c'est ici qu'apparaissent les réflexions, les questions et les hypothèses qui nous traversent. Ces deux phases nous semblent indissociables l'une de l'autre.

Grâce au journal, nous avons pu remarquer une évolution de notre posture. Au début de notre suivi, nos retours se basaient essentiellement sur l'aspect émotionnel. Nous y inscrivions nos frustrations et nos attentes. Au fur et à mesure des rencontres, des questions émergeaient sur notre positionnement en tant que mentors, nous portions une attention sur les besoins du jeune et nos pistes d'intervention.

Le journal de bord nous a servi également d'« aide-mémoire » sur les entretiens passés. Lorsque nous avons fait le bilan final avec les jeunes, nous avons repris des termes qu'ils avaient employés durant les séances précédentes. Victor, tout comme Arnold, nous a fait part de son étonnement du fait que nous nous souvenions de détails. Nous émettons l'hypothèse que cela leur a donné de l'importance et qu'ils se sont sentis écoutés. Morgane transpose cette sensation d'être écoutée avec ce qu'elle a pu vivre avec son superviseur durant ses stages. *« Je me souviens d'une séance, lors de mon second stage où mon superviseur a repris des termes que j'avais employés durant mon premier stage, c'est-à-dire plus d'un an auparavant. Il le faisait dans le but de marquer une évolution dans mon positionnement. Cela m'a beaucoup marqué, je me suis sentie écoutée et importante ».* C'est là pour nous une des bases du mentorat, un mentor à l'écoute de son mentoré et capable de lui faire ressentir qu'il est important.

Nous conseillons le journal de bord pour toute personne qui œuvre dans l'accompagnement, que ce soit dans une posture professionnelle ou bénévole comme nous l'avons pratiqué en tant que mentor. Cet outil a différents avantages que nous avons cités plus haut, mais il est nécessaire que la personne qui l'utilise se l'approprie à sa manière.

## 11. La nécessité d'un tiers dans la relation

Nous pourrions appeler ce tiers coordinateur ou référant. Il s'agit d'une personne extérieure à la dyade. Nous pensons qu'il est pertinent que ce coordinateur soit un professionnel du social, afin qu'il ait conscience de tous les enjeux présents dans l'accompagnement des personnes.

La tierce personne sélectionne les participants (mentors et mentorés). Cette étape ne peut pas être prise à la légère. Nous avons découvert que dans la pratique, certaines structures mettent en place des entretiens d'embauche et demandent des lettres de motivation. M. Campana (2014) de Caritas Vaud nous expliquait qu'il *« (...) les questionne [les mentors] sur leur motivation, sur leur parcours professionnel, sur leurs compétences. Et ce premier entretien permet aussi de parler de la réalité du travail qui les attend. »* Il est vrai que pour que la relation fonctionne, il est important de questionner les intérêts des personnes et leurs attentes, mais aussi d'évaluer leurs compétences de bases pour entrer en relation avec l'autre ainsi que les disponibilités du mentor.

Le coordinateur effectue par la suite le jumelage des dyades et se charge d'effectuer un nouveau pairage si nécessaire.

Il organisera également les formations et les moments d'intervision pour les mentors. Tout au long du suivi, il régulera les attentes disproportionnées et travaillera sur les frustrations des parties.

Dans notre dispositif, il n'y avait pas de tierce personne qui intervenait dans la relation. Cependant, nous avons eu la fonction de coordinateur. Nous sommes allées à la rencontre des institutions pour présenter notre projet aux référents d'institution, mais aussi aux jeunes. Nous leur avons expliqué les modalités de notre dispositif et avons répondu à leurs questions. L'institution dans laquelle les jeunes étaient inscrits (SEMOLAC) n'est plus intervenue. Il s'agissait pour elle de trouver un passeur, une relève pour des jeunes qui avaient terminé leur mesure.

Nous aurions pu imaginer être mandatées par une structure qui aurait souhaité mettre en lien un jeune de l'institution avec un mentor. Cette configuration aurait nécessité que la personne référente du jeune au sein de l'institution soit présente lors du premier entretien, afin que le coordinateur du dispositif de mentorat leur explique les modalités du programme. Si à la suite de cette rencontre, le jeune avait souhaité s'engager dans ce projet, le coordinateur l'aurait mis en lien avec un mentor.

A travers nos intervisions, la deuxième chercheuse faisait office de coordinateur en offrant un espace d'écoute et de parole au mentor.

Au terme de notre recherche, nous pensons que la présence d'un tiers est indispensable dans un programme de mentorat. Le fait d'avoir une personne extérieure à la relation mais qui connaît cette approche, ses enjeux et ses limites permet de prendre de la distance lorsque les personnes sont trop impliquées.

## **12. Les retours sur la relation entre le mentor et le mentoré**

En tant que chercheuses, l'évaluation de notre dispositif est vitale, mais en tant qu'actrices principales (mentors) de l'expérience, celle-ci prend une autre dimension. Il s'agit ici, non pas d'évaluer la pertinence ou non du dispositif, mais d'évaluer nos suivis avec les mentorés.

C'est pourquoi, durant les séances, nous avons fait le choix de consacrer du temps avec le mentoré pour faire le point. Nous avons fait des retours (feedbacks) sur l'état de l'avancée du projet ou de l'accompagnement, particulièrement au début de la relation. Ceux-ci nous ont été utiles, pour s'accorder sur le suivi et cibler ce que le mentoré souhaitait travailler avec nous, il a fallu prendre du temps lors de chaque début de séance pour une mise au point.

## **13. L'interruption du suivi**

Nous sommes allées toutes les deux au bout de notre suivi. Lors de notre expérience, nous n'avons pas eu à nous confronter à une quelconque incompatibilité avec les mentorés. Nous pensons cependant que la possibilité d'une interruption doit être évoquée lors de la première rencontre. C'est pourquoi, nous avons également fait le choix de le mentionner dans notre contrat symbolique.

Tous les professionnels rencontrés s'accordent à dire que chacun doit pouvoir se sentir libre de mettre fin à la relation, en tout temps, si celle-ci ne lui convient pas. Cela rejoint le principe d'une démarche volontaire. Cet aspect a été longuement discuté avec les personnes interviewées mais également durant la mise au point de notre dispositif.

M. Eftekhari (2015) met en évidence le fait d'être proactif afin de mettre un terme au mal-être de la dyade « (...) *si il y a un problème dans la relation on essaie de le détecter assez vite et de changer peut-être de partenaire.* »

M. Campana (2014) l'exprime à la dyade lors du premier entretien « *Je dis très clairement, si ça ne se passe pas bien, vous me le dites et on change. L'idée étant d'aider pas de ramener une souffrance en plus, une tension en plus.* »

Pour conclure, nous remarquons que les auteurs et les professionnels que nous avons rencontrés mettent l'accent sur la nécessité de mettre un terme au suivi lorsqu'il y a une incompatibilité entre les personnes. Nous pensons que les parties devraient se réunir une dernière fois pour clore le suivi. Toutefois, s'il est question d'un désaccord important, l'intervention d'un tiers est nécessaire. Ceci afin de pouvoir entendre les deux parties, réguler la parole des personnes et ventiler les éventuelles frustrations ou les sentiments d'échec.

## 14. Les effets positifs et négatifs du mentorat

La théorie relève plusieurs effets positifs et négatifs pour le mentor et pour le mentoré. Nous reviendrons sur ceux que nous avons directement vécus à travers notre expérience.

En tant que mentors, les effets positifs ont été nombreux, aussi bien sur notre identité professionnelle que personnelle. Les notions de bénévolat et de solidarité apportent selon nous une satisfaction supplémentaire que dans le cadre d'un mandat. Dans notre dispositif, nous avons eu beaucoup de plaisir à donner de notre temps au mentoré en lui faisant profiter de notre expérience. Nous travaillons pour la génération montante en offrant de notre temps à une personne qui en a besoin. Nous pensons que cette solidarité est bénéfique autant pour la personne qui donne que pour celle qui reçoit. Construire un lien fort avec le mentoré et le voir évoluer, changer et se positionner est très gratifiant.

*Morgane : Quand je repense à Arnold lors de nos premières rencontres, je m'aperçois de l'incroyable évolution que j'ai pu observer. Lui, qui était renfermé et timide, qui pensait ne plus avoir aucune prise sur son avenir est devenu en l'espace de trois mois un jeune homme plein d'énergie avec des rêves plein la tête. Je l'ai vu s'ouvrir à moi et prendre confiance en lui. Ce qu'Arnold a accompli, il le doit à lui-même, et pourtant je suis extrêmement fière de lui. Je peux alors comprendre ce que veulent dire les auteurs lorsqu'ils parlent de « satisfaction personnelle » pour le mentor.*

Dans toutes relations, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, l'être humain apprend sur lui-même et renforce ainsi son identité. Dans ce sens, nous rejoignons Houde (2010, p. 195) qui explique qu'à travers la relation mentorale, le mentor développe des connaissances qui lui permettent de renforcer son identité.

Des effets négatifs peuvent également apparaître pendant la relation. Le fait d'être dans une position mentorale et de laisser l'autre avancer à son rythme peut être déstabilisant pour le mentor. Nous nous sommes senties à certains moments frustrées et parsemées de doutes dans notre pratique. Nous avons su identifier ces sentiments, et nous avons dû réajuster notre posture et notre accompagnement. Il n'est pas forcément évident de faire ce cheminement, mais rester dans ces sentiments de frustration aurait pu mettre en danger nos relations ainsi que la confiance en nous-même.

La théorie et les professionnels interrogés, ont mis en exergue la motivation fragile du jeune dans l'accompagnement, ce qui peut générer chez le mentor de la colère ou un découragement. Des tensions pourraient alors apparaître dans la relation.

*Clara : Lorsque nous sommes arrivés à mi-août et que Victor n'arrivait pas à se projeter dans autre chose que l'entrée d'un apprentissage à fin août, cela a été très dur pour moi. Il n'avait pas de projet, il restait à la maison toute la journée à jouer à ses jeux vidéo, il avait peu de contact avec le monde extérieur et venait à nos rencontres avec une certaine nonchalance. Il ne répondait à aucune de mes propositions ; trouver un lieu pour partager sa passion, aller visiter des écoles, rencontrer ses parents, etc. J'avais la sensation de ne pas avancer dans le suivi et cela engendrait chez moi un sentiment de frustration. Dans ces moments, il était plus difficile pour moi d'aller à la*

*rencontre de Victor. L'intervision m'a permis de prendre de la distance et d'évacuer ce sentiment négatif.*

Malgré des phases de frustration et de démotivation de part et d'autre, nos suivis ont pu se poursuivre grâce à la mobilisation, l'engagement et à la présence de chacun. Effectivement, la disponibilité est un aspect fondamental dans le mentorat. Il nous a été difficile à certains moments de concilier, nos vies professionnelles, nos vies privées, notre travail de recherche et les rencontres avec les mentorés. Magali Ginet nous expliquait également la difficulté pour les mentors de Cap Formation de concilier le bénévolat et une activité professionnelle.

Nous n'avons pas assez de recul pour évaluer les effets que le mentorat a eu sur les jeunes que nous avons suivis. Nous pouvons, cependant, observer un changement de posture chez les jeunes, entre la première et la dernière séance. Nous avons remarqué qu'ils étaient plus à l'aise pour s'exprimer et se positionner. Leurs manières de se tenir physiquement étaient différentes. Ils se tenaient droit, nous regardaient dans les yeux lorsque nous discutions.

D'autre part, les mentorés ont pu bénéficier de notre connaissance du réseau (Point jeunes, Transition 1, atelier écriture) et de nos contacts personnels dans la mise en place de leur projet.

Nous avons souhaité rencontrer les jeunes que nous avons suivis quelques mois après la fin du dispositif, afin de pouvoir avoir un retour sur leur vécu. Afin que les jeunes se sentent libres de parler de ce qu'il avait vécu durant ces trois mois, nous avons décidé d'aller chacune à la rencontre du mentoré de l'autre ; Morgane rencontrerait Victor et Clara, Arnold (annexe n°12). Suite à ces rencontres, ils ont pu relever des éléments positifs sur le mentorat. Le fait d'être en contact avec une personne extérieure à leur famille a été mentionné plusieurs fois. Ces jeunes garçons sortaient très peu de chez eux, ils avaient un réseau social restreint, nous représentions un lien avec l'extérieur. Le fait de bénéficier d'un espace d'écoute et de dialogue qui leur était exclusivement consacré était bénéfique pour eux. Victor rapportait que « *Ça fait du bien, on se voit, on peut discuter sur la politique, sur mon frère et sur mes copains sans limite.* »

En prenant en compte le peu de recul par rapport à notre expérience, nous constatons, toutefois, que le mentorat a été perçu positivement par Victor et Arnold. L'évaluation que nous pouvons faire par rapport à notre expérience en tant que mentors est un succès. Cette relation particulière nous a apporté beaucoup de satisfaction.

## 15. Le lien avec le travail social

Notre implication dans les suivis nous a permis d'être en contact très régulier avec les jeunes du fait de notre disponibilité. Nous pouvions nous centrer et nous adapter à eux, ce qui nous semble de plus en plus complexe dans certaines structures au vue de la surcharge de travail et du nombre de situations toujours plus important. Par ailleurs, le mandat du travail social à une fin. Si l'objectif de l'institution est l'autonomisation de la personne, une fois que le jeune a trouvé une formation, le suivi social se termine. En revanche et malgré la fin prédéfinie du cadre du dispositif, la relation mentorale peut se poursuivre. Notre dispositif serait une plus-value pour pallier aux difficultés du contexte institutionnel actuel.

Les mentorés nous ont fait remarquer le besoin pour eux d'être en contact avec des personnes citoyennes et non plus des professionnels. Lors de notre première rencontre avec Arnold, il nous a raconté son parcours en mentionnant tous les professionnels avec qui il avait été en lien (logopédiste, conseiller en orientation, référent de mesure). Il nous rapportait qu'il cherchait un accompagnement différent. Lors de notre bilan de fin de suivi, Victor relatait l'importance pour lui de pouvoir partager d'autres sujets que son insertion professionnelle, sur laquelle il s'était centré durant deux ans dans une mesure d'insertion. Lors de notre entrevue avec Magali Ginet (2015), elle soulignait la différence de posture entre un mentor et un travailleur social.

*« Quand on amène ces patrons à faire des remarques aux jeunes et à échanger entre le jeune et le patron, pas seulement des remarques, mais aussi des constats positifs, et bien on voit que...alors que nous, on a mis à peu près trois entretiens à aborder cette question, les choses rentrent des fois beaucoup plus vite. Parce que c'est un patron (..) on se disait mais « mon dieu ce qu'ils leur disent, ils vont jamais s'en remettre. » Tellement des fois c'est...c'est cru quoi ! Effectivement c'est vraiment super cru et d'un autre côté, il y a des choses qui les encensent d'une autre façon que nous, ce sont des autres gens complètement identifiés comme étant dans le monde professionnel avec une légitimité quelque part à dire ça. »*

Nous avons effectivement constaté une liberté d'action que nous n'avons pas forcément dans un cadre institutionnel.

*Morgane : J'ai eu l'impression que ma posture de bénévole me donnait plus de liberté dans mon action. Je partageais avec Arnold sur des aspects de ma vie que je ne fais pas avec les jeunes de mon travail. C'est-à-dire sur ma famille, mon éducation, mes amis. Je parlais de mes sorties à Genève tentant de lui faire comprendre l'importance d'une vie sociale en dehors de la famille.*

Suite à notre expérience nous pouvons dire que le cadre du mentorat n'est pas moins défini que dans le travail social, mais qu'il est plus « souple ». En effet, il y a une base qui est non-négociable, tel que la démarche volontaire, l'éthique, la confidentialité et l'engagement des deux parties. Une fois notre cadre posé et intégré, nous pouvons naviguer dans le lien avec une certaine liberté en nous laissant porter par la relation.

En guise de conclusion, nous pensons que notre dispositif apporte une approche différente et complémentaire au travail social. En présentant notre projet aux institutions et aux jeunes, nous avons eu de bons retours qui nous montrent à quel point la demande pourrait être grande.

## Conclusion

Nous avons construit notre travail de recherche grâce aux apports théoriques, à nos interviews et à notre expérience en tant que mentors. Le fait d'avoir pu nous tester à la mise en place d'un dispositif de mentorat nous a poussé à vivre et à analyser plus en profondeur ce qui pouvait sécuriser au mieux un programme de mentorat pour la réinsertion de jeunes.

L'analyse de notre travail nous amène à faire des constats, toutefois, nous précisons que les résultats recueillis ne sont représentatifs que de notre réalité.

### 1. Le retour sur nos hypothèses

Il nous semble important de revenir sur nos hypothèses de départ. Ainsi, nous pourrions constater si celles-ci ont pu être vérifiées.

Arrivées au terme de notre recherche, nous remarquons que grâce à nos apports théoriques et notre expérience en tant que chercheuses et mentors, certains termes utilisés dans nos hypothèses ne sont pas adéquats et pas assez précis.

- Le mentor aiderait le jeune à se questionner sur ses intérêts afin de construire un projet professionnel.

Avec la notion de Rêve de vie de Houde (2010, p. 49), nous remarquons que tout individu est animé par une sorte d'élan qui nous guide dans nos choix. La mission du mentor consiste à accompagner le mentoré dans cette recherche. Une fois les envies du jeune articulées et exprimées, ils mettent ensemble en place un projet au sens large. Nous tenons à souligner qu'il est important que ce soit le mentoré lui-même qui construise son projet. Le mentor doit prendre garde à ne pas influencer et projeter ses propres envies sur le mentoré.

Initialement, cette hypothèse portait sur un projet professionnel, alors qu'il peut concerner aussi un projet de formation. Notre travail de recherche se focalise sur les jeunes désaffiliés de 15 à 25 ans. Nous partons du principe qu'aujourd'hui, l'individu trouve sa place dans la société en grande partie par son identité professionnelle. « *En général, c'est l'incapacité de s'établir dans une identité professionnelle qui perturbe une grande partie des jeunes.* » (Erikson, 1970, p. 137) C'est pourquoi, dans l'accompagnement de cette population, le projet professionnel ou de formation tient une place prépondérante.

Dans nos suivis avec les mentorés, l'accompagnement a été initialement orienté vers un projet de formation. Au fil des rencontres, il s'est modifié et s'est élargi sur une dimension plus globale en relation avec la sphère privée du jeune.

Cette hypothèse est donc vérifiée. Le mentor aide le jeune à se questionner sur ses intérêts et ses envies, afin de construire un projet. Cependant, ce dernier peut prendre différentes formes et n'aura pas forcément une visée professionnelle. Il pourra s'agir d'un projet de formation, mais aussi d'un projet de vie, à long ou à court terme.

- La notion de bénévolat renforcerait une relation équitable où chacun tirerait profit de l'expérience.

Notre dispositif de mentorat est basé sur une démarche bénévole. Nous pouvons dénoter que la notion de bénévolat renforce bel et bien la relation qui lie le mentor et le mentoré. Tout d'abord, en tant que mentors notre engagement a été très fort. Nous souhaitons à travers notre démarche bénévole donner de notre temps et faire partager notre expérience à la génération montante. Il s'agissait d'un engagement citoyen avec un réel investissement en termes de temps et d'énergie. Il a fallu être disponibles tant physiquement que mentalement pour les mentorés. Lors de nos échanges et de nos discussions avec les jeunes, nous donnions un peu de notre personne, en nous livrant sur nos expériences personnelles et professionnelles.

Le bénévolat met en évidence l'échange réciproque entre le mentoré et le mentor. Par sa démarche non rémunérée, le mentor éprouve le sentiment d'être utile à l'autre, ce qui est gratifiant pour lui. Le mentoré quant à lui, bénéficie d'une relation avec une personne bénévole qui se met à sa disposition pour l'accompagner vers un changement en s'adaptant à ses besoins. Nous constatons que cette réciprocité renforce la relation.

Les mentorés nous ont déclaré que la relation était également renforcée par le fait que nous n'étions pas sous mandat professionnel. Ils ont senti que nous étions davantage disponibles pour eux. Lors du bilan final, Victor a mis en évidence cet aspect.

*« Déjà, le fait que vous soyez bénévoles, c'est différent que si vous aviez été professionnelle, au niveau des horaires de rencontre. Le fait de pouvoir réadapter ça, par exemple si j'avais envie de vous voir le vendredi et que je ne pouvais pas. J'ai pas besoin d'attendre la semaine prochaine, ça permet cette liberté-là. » (Entretien avec Victor, 2015).*

Nous pensons que c'est en raison de cette disponibilité, qu'ils ont été assidus, ponctuels et engagés dans les suivis.

Plus que la notion de bénévolat mentionnée dans notre hypothèse, nous pouvons dire que c'est notre engagement et notre disponibilité qui ont permis de renforcer la relation. Lors des suivis nous avons créé des espaces de parole et d'écoute entièrement consacrés aux jeunes. Selon nous, il est rare pour un jeune désaffilié d'avoir une relation individuelle aussi particulière avec un adulte. Dans le sens où le mentor n'est ni un substitut parental, ni un professionnel (enseignant ou travailleur social). Notre objectif à travers nos relations mentoriales était de valoriser, encourager et conseiller les jeunes en s'adaptant à leur rythme et à leurs besoins.

➤ La démarche volontaire du mentoré renforcerait la relation

Nous avons constaté que la relation ne peut fonctionner que si le mentoré est volontaire, car l'approche mentorale est basée essentiellement sur la réciprocité. Le mentor donne quelque chose et le mentoré en fait autant. Houde l'explique très bien « *La relation mentor-mentoré exige un investissement affectif (cathexis) tant du côté du mentoré que du côté du mentor* » (2010, p. 25) Si l'un des deux parties n'a plus envie, ou ne ressent plus le besoin de poursuivre la relation, il est nécessaire d'y mettre un terme.

De ce fait, la démarche volontaire du mentoré ne renforce pas la relation, mais est une condition de réussite de la relation.

➤ Le mentorat ne se limiterait pas à l'aspect professionnel. Il toucherait les différentes parties de la vie du jeune.

En formulant cette hypothèse, nous nous demandions si le mentorat utilisé dans l'insertion professionnelle avec les jeunes pouvait toucher d'autres aspects de sa vie ou s'il ne se limiterait pas qu'au domaine professionnel. Aujourd'hui, nous prenons conscience que le mentorat ne peut se limiter à un seul aspect, car il s'agit d'un accompagnement global de la personne. Nous soulignons le fait que pour les jeunes désaffiliés, il est judicieux d'avoir une approche systématique. Comme nous l'expliquons dans notre travail, l'accompagnement des jeunes est particulier, car ils se trouvent dans une phase de création de leur identité. Cela nécessite de les prendre dans leur ensemble avec leur milieu familial, social, scolaire et professionnel.

L'application de l'approche mentorale est propre à chaque programme. Certains vont s'appuyer sur un mentorat de vie comme c'est le cas pour Caritas Vaud, en construisant un projet en lien avec la vie du mentoré et donc pas forcément en rapport avec sa vie professionnelle. Et d'autre, comme l'OFPC et Caritas Genève vont mettre sur pied un mentorat de carrière basé sur l'aspect professionnel et de formation.

Au vu de ce qui précède, nous confirmons notre hypothèse. L'intérêt de l'approche mentorale que nous avons exercé réside dans la liberté de pouvoir échanger et élaborer des projets sur différents sujets de la vie du mentoré, au niveau de sa vie de famille, sociale, citoyenne (gestion de l'administratif) ou professionnelle.

➤ Le mentorat révélerait et mettrait des mots sur les compétences du jeune afin de lui redonner de l'estime de lui-même et de la confiance.

Il nous est difficile de répondre à cette hypothèse, en prenant en compte le peu de recul et le fait que la réponse reviendrait aux mentorés, qui seraient plus à même de se positionner.

Dans la relation mentorale, le mentor relève effectivement les ressources du jeune et l'aide à se percevoir différemment. Il va identifier et nommer les compétences qu'il voit apparaître chez le jeune, afin que ce dernier puisse par la suite les ressentir et les nommer. C'est dans le bon dosage entre défi et soutien que le jeune pourra retrouver une bonne estime de lui-même.

Cependant, si le mentor ne sait pas s'adapter à la singularité du jeune, cela pourra avoir l'effet inverse et avoir des conséquences néfastes pour le jeune. Par exemple, si le mentor propose des défis trop élevés, le jeune risque de perdre confiance en lui et de devenir anxieux dans les rencontres.

Toutefois, nous remarquons que le fait que le jeune se perçoive de manière positive ne dépend pas seulement de l'action du mentor, mais que cela appartient également au mentoré et dépend de son parcours et de sa fragilité. Nous rappelons que le mentorat ne convient pas à tous les jeunes.

De par notre expérience avec les mentorés, nous constatons que l'approche mentorale a amélioré leur confiance en eux et l'image qu'ils avaient d'eux-mêmes.

- L'idée du couple imposé pourrait être un frein dans le développement de la relation.

Nous tenons à revenir sur le principe du mentorat essentiel où la dyade se crée de manière spontanée. Houde soutient l'idée que « (...) *le mentorat implique des transactions réelles entre deux partenaires qui se sont choisis* » (2010, p. 26) A travers notre dispositif nous proposons un mentorat formel, une opération de jumelage ou de pairage est effectuée par le responsable du programme que nous avons appelé coordinateur.

Au début de notre recherche l'idée même que les couples soient mis en relation par une tierce personne, nous paraissait être une entrave pour le mentorat. Après avoir pu échanger avec des référents de mesure qui ont eux-mêmes créés des couples de mentors-mentorés, nous avons pu constater la complexité du terrain. Notre recherche nous a permis de relever plusieurs modes de pairage pour les programmes, tels que les jumelages selon des critères établis par un tiers, le choix réciproque et l'utilisation de tests de personnalité.

Nous pensons que l'idéal serait que les parties se choisissent. Certains coordinateurs organisent des rencontres sous forme de speed dating ou d'événements particuliers. Ainsi chacun peut échanger de manière informelle, faire connaissance et entrer en lien. Cependant, il faut prendre en compte que les suivis de mentorat ne débutent pas tous en même temps et que les protagonistes ne sont pas forcément disponibles le jour où le programme organise son événement. C'est pourquoi, la mise en place de ce genre d'événements nous paraît difficile. D'autre part, nous dénotons qu'il n'est pas évident pour des jeunes déjà fragilisés d'entrer en lien de manière direct avec des adultes qu'ils ne connaissent pas et dans un contexte qui leur est inconnu. Ainsi, nous craignons que le jeune interrompe le programme avant même que la relation ait pu débuter.

Lorsqu'il a fallu nous mettre en lien avec des mentorés, nous avons fait le choix de favoriser les situations géographiques de domiciliation pour créer les dyades. Il n'y a donc pas eu de pairage par intérêts et les jeunes n'ont pas pu nous choisir. Pourtant, cela n'a pas constitué une entrave dans la relation mentorale, en raison du fait que nous avons su nous adapter aux personnalités des jeunes.

Pour conclure, nous pensons que le couple imposé ne représente pas un frein au bon développement de la relation mentorale à partir du moment où une sélection minutieuse des protagonistes est effectuée par le coordinateur. Nous rappelons que si la relation ne fonctionne pas, chacun peut y mettre fin à tout moment. Dans ces conditions, nous pouvons dire que le couple est certes, imposé en début de programme mais qu'à partir du moment où chacun décide de poursuivre, un choix s'est opéré de manière tacite.

## 2. La réponse à notre question de recherche

Notre travail s'est construit sur la question de recherche suivante :

*De quoi faut-il tenir compte pour sécuriser au mieux un programme de mentorat dans l'insertion socio-professionnelle des jeunes de 15 à 25 ans ?*

Au terme de notre mémoire, nous pouvons mettre en évidence certaines conditions, qui nous semblent nécessaires pour sécuriser au mieux un programme de mentorat.

- L'engagement volontaire des protagonistes

Nous partons du principe que l'engagement du mentor, mais également du mentoré doit être libre et volontaire. L'expérience mentorale ne pourrait pas fonctionner si l'un des deux parties est inscrit dans de l'aide contrainte.

- L'intervention de la tierce personne

Le programme doit être mis en place par une personne que nous appelons le coordinateur. Il devra avoir une connaissance de l'approche mentorale (de ses étapes et de ses dimensions) et des enjeux d'une relation mentorale. Pour sécuriser un programme de mentorat, il est indispensable que la dyade puisse faire appel à tout moment au coordinateur, en suivi tripartite ou en individuel.

- La conception claire du programme

La personne qui met en place le programme (le coordinateur) doit s'assurer de l'appui de sa direction si le programme est implanté dans une structure ou une institution.

Le coordinateur doit également se questionner sur les modalités du cadre ; durée de la mesure, la fréquence des rencontres, la sélection des personnes, lieux de rencontre, etc. Dès que celles-ci sont fixées, il nous semble important qu'elles puissent être posées par écrit. Nous proposons un contrat d'engagement symbolique (annexe n°9), afin que les modalités de la relation soient connues par le mentor et le mentoré.

- La fréquence intensifiée au début de la relation

Nous soulignons l'importance d'avoir des rencontres plus soutenues en début du suivi, afin que le mentor et le mentoré puisse faire connaissance et que le lien puisse se créer.

- La sélection des protagonistes

Le coordinateur doit fixer des critères de sélection pour le choix des mentors et des mentorés. Le mentor doit bénéficier de certaines compétences, dont la capacité d'écoute (Rogers, 1962), d'adaptation et de remise en question. Il devra faire preuve d'une grande disponibilité.

Le mentoré devra, dans un premier temps, avoir un désir de changement. Il doit être aussi en mesure de recevoir la critique et se remettre en question.

- La formation et le suivi pour le mentor

Il nous semble important que le coordinateur du programme offre une présentation sur l'accompagnement, mais également sur l'approche mentorale au mentor. Cette formation de base se donnera sur un ou deux jours. Il ne s'agira pas d'en faire des professionnels de l'accompagnement, mais de les informer sur leur rôle. D'autre part, cette formation leur permettra d'identifier et de prendre conscience des limites de l'accompagnement. Le cadre sera présenté de manière claire par le coordinateur, afin que le mentor puisse se l'approprier.

Pour que l'expérience fonctionne, il est nécessaire que le mentoré soit sécurisé, ce qui incombe au mentor. Mais il est également important que le mentor lui-même soit sécurisé. Pour cela un suivi et des outils doivent lui être proposés tout au long du dispositif. Ceux-ci lui permettront de ne pas garder en lui des ressentis et des expériences difficiles. Un échange de pratique est proposé par le biais de l'intervision. Cela évite l'isolement du mentor face aux difficultés qu'il pourrait rencontrer. Cela lui permet de clarifier son positionnement en partageant son expérience avec ses pairs, qu'elle soit positive ou négative. Le journal de bord peut également lui permettre de déposer son expérience mais aussi ses ressentis. Cet outil doit être utilisé de manière libre. Il permet une réflexion individuelle sur sa posture en tant que mentor.

- L'interruption du suivi

Etant donné que le dispositif repose sur une démarche volontaire, il est indispensable que les parties se sentent libres d'arrêter le suivi à tout moment, si l'un d'eux en ressent le besoin. Cette possibilité doit être explicitée de manière très claire au début du suivi.

Pour conclure, nous insistons sur le fait que tout le monde n'est pas prêt à s'inscrire dans une relation mentorale, particulièrement dans l'insertion socio-professionnelle des jeunes désaffiliés. Le mentor doit être conscient que la jeunesse d'aujourd'hui a évolué et diffère de celle qu'il a vécue. D'autre part, nous pensons qu'il serait plus difficile pour des jeunes souffrant de grosses problématiques psychiques ou de dépendances avérées de s'inscrire dans un tel dispositif.

### 3. Les limites de notre recherche

Arrivées au terme de notre recherche, le contenu de notre travail nous paraît adéquat mais nous pouvons mettre en évidence certaines limites auxquelles nous avons dû faire face et avec lesquelles nous avons dû composer.

Tout d'abord, notre cadre théorique repose principalement sur les recherches de Renée Houde. Il nous a été difficile d'avoir des apports d'autres auteurs, car une grande majorité des articles ou livres sont rédigés en anglais. Nous avons eu de la peine à trouver des auteurs francophones. Nous sommes conscientes qu'il aurait été intéressant et pertinent de mettre en avant différents points de vue sur l'approche mentorale.

Dans notre dispositif de mentorat, il a fallu faire des choix en prenant en compte les délais que nous nous étions fixés. Nous précisons que notre recherche et notre analyse ne sont pas exhaustives pour les raisons qui vont suivre.

Tout d'abord, notre expérience s'est basée sur deux suivis. Nos conclusions et notre analyse ne sont représentatives que de notre réalité. Pour effectuer une étude plus large, il nous aurait fallu ouvrir le dispositif à d'autres jeunes et à d'autres mentors.

D'autre part, notre expérience mentorale a été vécue sur quelques mois. Nos suivis ont pris fin en octobre 2015 et nous rendons notre travail en janvier 2016. Nous avons eu peu de recul. Nous pensons qu'il aurait été intéressant de pouvoir analyser la pertinence de nos démarches mentoraes en reprenant contact avec les mentorés six mois à une année plus tard.

Par ailleurs, les deux jeunes qui se sont portés volontaires dans notre dispositif s'inscrivent tous deux dans de la prévention tertiaire. Toutefois, nous restons convaincues que l'approche mentorale peut être appliquée également pour la prévention primaire et secondaire. Il serait pertinent de mettre en place un nouveau dispositif avec des jeunes s'inscrivant dans ces deux types de préventions.

De plus, les deux jeunes que nous avons suivis sont tous deux des hommes, la question du genre dans notre travail n'a pas été abordée. Si les mentorés avaient été des femmes, est-ce que nos résultats auraient été différents ? De même, que ce serait-il passé si les mentors avaient été des hommes ? Nous pensons qu'il serait intéressant d'aborder cette thématique de genre dans un autre travail de recherche.

Dans notre dispositif nous avons pratiqué l'intervision de manière duale. Ces échanges de pratique ont été très profitables. Néanmoins, nous pensons que cet outil devrait être repensé pour un groupe plus important de mentors et que le cadre de ces rencontres devrait être sécurisé par le coordinateur qui veillerait au respect des participants dans un espace de non-jugement. Pour conclure, nous préconisons l'intervision dans un programme de mentorat, afin d'éviter l'isolement du mentor dans sa pratique et lui permettre sur la base de ces échanges de sortir d'une impasse dans laquelle il pourrait se trouver avec son mentoré.

Houde (2010, p. 73) reprend la notion de générativité d'Erikson pour parler du besoin de l'individu de donner de sa personne pour les générations montantes.

Ce concept correspond à un stade de vie de l'individu qui se situe autour de 40 ans. Dans notre travail de recherche nous mettons en évidence qu'il s'agit d'un cumul d'expériences et de compétences plutôt qu'une question d'âge. Néanmoins, il aurait été intéressant de comprendre et de mettre en avant ce qui pousse un individu à vouloir devenir mentor et quel impact cela aurait sur la relation mentorale.

#### **4. Les apports de notre recherche pour le travail social et nos préconisations**

Comme nous avons pu le constater, les programmes de mentorat sont présents depuis de nombreuses années aux Etats-Unis et au Canada, mais sont encore peu connus et expérimentés en Europe. Il semble cependant que cette approche est de plus en plus en vogue et utilisée dans différents domaines, notamment dans le social et dans la santé.

Bien souvent confondu avec le coaching, son champ d'intervention peut parfois paraître vague aux yeux des professionnels comme à ceux des particuliers. Notre souhait à travers notre travail a été de présenter de manière claire son application, ses enjeux et les attentions particulières à avoir lorsque l'on voudrait s'expérimenter au mentorat dans le travail social et plus particulièrement avec des jeunes désaffiliés.

Nous pensons que cette approche pourrait permettre de faciliter l'insertion et l'intégration des jeunes, en leur offrant une figure d'identification et un suivi individualisé et personnalisé. Le fait d'être en contact avec un adulte expérimenté, avec lequel ils peuvent échanger sur les sujets qui les préoccupent, sans être dans une relation professionnalisée a un grand impact sur la posture des jeunes.

L'actualité, nous montrent que de plus en plus de jeunes ont de la peine à trouver une place dans notre société. Ceux-ci ont bien souvent des parcours familiaux cabossés, des ruptures scolaires ou de formation et peu de projets d'avenir. Les travailleurs sociaux œuvrent dans la prévention de la marginalisation en étant en contact avec ces jeunes sur le terrain. Toutefois, nous devons constater qu'ils doivent faire face à de nouveaux enjeux et que les financements se rigidifient. La récente mobilisation du service publique genevois nous démontre bien à quel point une dégradation des prestations est à prévoir. Il nous paraît important de trouver de nouvelles solutions dans l'accompagnement des jeunes adultes.

Nous sommes conscientes que le mentorat n'est pas unique réponse aux maux de notre société. Son application ne va pas convenir à toutes les situations. C'est ici que le travailleur social (le coordinateur) intervient. Avec sa formation et ses connaissances de l'accompagnement, il devra analyser le bien-fondé d'intégrer un jeune dans son programme de mentorat. Il devra également s'assurer que son programme fonctionne dans de bonnes conditions et que les personnes soient entendues. A travers notre recherche, nous avons tenté de mettre en lumière quelques balises qui nous semblent importantes. Nous pensons que notre dispositif peut éviter ou tout du moins travailler sur l'exclusion de ces jeunes en renforçant leur appartenance à notre société. Nous proposons aux travailleurs sociaux de faire renaître la solidarité entre les personnes, faire intervenir les actes citoyens dans le travail social, dans une société qui selon nous tend vers l'individualisme.

Dans notre partie analyse de pratique, nous avons tenté de mettre en exergue nos recommandations qui pourrait servir à d'autres personnes ou structures désirant ouvrir un programme de mentorat. Malgré le fait que nous nous sommes centrées sur le champ de la jeunesse, nous pensons que notre dispositif est transposable à d'autres populations (migration, parentalité, divorce, retraite, etc).

## **5. Nos apprentissages et compétences développés en matière de recherche**

Ce travail de recherche nous a permis de développer et de mettre en pratique de nombreuses compétences, qu'elles aient été expérimentés à travers notre recherche ou dans notre dispositif.

Tout d'abord, nous avons dû nous questionner sur notre thématique, sur notre question de recherche et sur notre plan de travail. Il a fallu être organisées et méthodiques, afin de construire notre fil rouge. Nous avons beaucoup échangé pour nous mettre d'accord sur notre plan de travail et être le plus efficaces possible. Avec le recul, nous constatons que celui-ci a changé et que notre question de recherche s'est affinée. Nous sommes satisfaites de l'évolution de notre travail et du choix du cadre que nous avons fait.

Dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons mettre en lien la théorie et la pratique, en prenant en compte les réalités du terrain. Nous avons d'abord contacté des structures qui ont mis en place des programmes de mentorat. Dans le cadre de ces échanges, nous avons fait des apprentissages liés aux techniques d'entretien. Il a fallu être précises dans nos grilles de questions. Nous avons opté pour des questions semi-directives, afin de pouvoir offrir un espace d'écoute et de parole aux personnes interviewées. Grâce aux matériels récoltés, nous avons fait une sélection et gardé ce qui nous semblait pertinent pour notre analyse.

L'élaboration de notre dispositif a relevé plusieurs compétences ; il a fallu faire des choix et sélectionner nos modalités. Une fois le cadre construit et les jeunes sélectionnés, il a fallu entrer en lien avec eux. Même si nous avons toutes deux déjà une expérience dans l'éducation et plus particulièrement avec les jeunes, nous avons dû entrer en relation d'une manière différente dans le cadre de notre dispositif. Notre posture n'était pas celle de professionnelles du social mais bien de bénévoles qui souhaitaient être en lien avec d'autres personnes. Nous nous sommes impliquées personnellement dans nos relations mentoriales en partageant notre propre expérience. Le fait d'être directement impliquées avec des jeunes a donné une dimension plus complète à notre recherche. Nous avons ainsi deux postures, celle de mentor et celle de chercheuse.

L'intervision nous a fait exercer l'analyse de pratique. Nous avons appris à questionner l'autre dans un positionnement neutre, ce qui n'est pas toujours aisé. Cette expérience nous a permis d'acquérir une posture réflexive, nous conduisant à nous interroger en permanence sur notre pratique et à faire émerger de nouveaux savoirs.

D'une manière générale, nous avons dû gérer notre temps de manière rigoureuse, afin de tenir les délais que nous nous étions fixés. L'organisation a été l'une de nos forces.

Ensemble, nous avons pu anticiper les étapes de notre recherche et mener de front plusieurs activités, telles que la mise en place de notre dispositif, le suivi des mentorés, la rédaction de notre recherche et nos mandats professionnels respectifs. Ce mémoire est le fruit d'un réel travail d'équipe. Il a fallu souvent nous concerter et discuter sur nos envies par rapport à notre travail. Nous avons su trouver le juste équilibre entre défendre notre point de vue et la capacité de lâcher prise. Notre collaboration a été une belle réussite et il nous semble que notre travail de recherche illustre bien cette réflexion commune.

Pour conclure, nous pouvons dire que nous avons bénéficié d'une multitude d'apprentissages tant au niveau relationnel qu'au niveau de la construction d'un travail d'analyse. Nous pensons que les diverses compétences acquises tout au long de notre travail de recherche nous seront utiles et transposables pour la suite de notre carrière.

## Remerciements

Tout d'abord, nous souhaitons remercier tout particulièrement notre Directeur de travail de bachelor, qui a su nous donner un second souffle lorsque nous en manquions. Nous pouvons dire qu'il a exercé sur nous comme une sorte de mentor. Il a su nous guider en nous offrant une disponibilité sans faille et un espace d'écoute et de parole où nous avons pu échanger sur nos craintes et nos questionnements. Il nous a accompagnées en trouvant le juste équilibre entre le soutien et les défis dans la mise en place de notre projet. Un grand merci à lui qui a repris la direction de notre travail en cours de route, mais qui a su lui donner la direction que nous souhaitions.

Nous tenons également à remercier les professionnels interviewés qui nous ont donné de leur temps à l'heure où les agendas ne désemplassent pas.

Un énorme clin d'œil à Arnold et Victor sans qui tout cela n'aurait pas été possible. Leur implication dans notre travail nous a particulièrement touchées. Nous tenons à les remercier chaleureusement pour leur engagement et leur régularité dans les suivis. Nous leur souhaitons un très bel avenir et espérons qu'ils trouvent leur voie.

Et pour finir, mais pas des moindre nous adressons nos plus sincères remerciements à notre entourage, qui a été présent tout au long de notre recherche et qui a su opérer comme sas de décompression. Merci d'avoir su faire face à nos tendances bipolaires oscillant entre phases « dépressives » et euphories disproportionnées. Leurs conseils, leurs encouragements nous ont permis de tenir le coup jusqu'au bout. Mille mercis également pour vos relectures assidues qui ont permis à notre travail d'être le plus clair possible.

## Bibliographie

- Arveiller, J-P. (2007). *Guide du bénévolat social*. Eres.
- Association Pro-Jet. SEMOLAC. Récupéré le 16.08.2015 de <http://www.association-projet.ch/semolac.php>
- Babin, P-O. (2006). *Discontinuités et passage à la vie adulte : Analyse des logiques d'intervention en protection de la jeunesse*. Récupéré le 09.01.2016 de [http://www.er.uqam.ca/nobel/cris/spip/IMG/pdf/Babin\\_memoire.pdf](http://www.er.uqam.ca/nobel/cris/spip/IMG/pdf/Babin_memoire.pdf)
- Barès, F & Persson, S. (2001). Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. (42) Vol. XVII, 179-196.
- Bartoli, L. (2006). L'accompagnement en question. *L'accompagnement dans tous ses états...* Alsace : Centre de ressources CRAPT-CARRLI Récupéré le 30.12.2015 de [http://www.gip-fcip-alsace.fr/crapt-carrli/images/publications/pa\\_accompagnement\\_dans\\_tous\\_ses\\_etats.pdf](http://www.gip-fcip-alsace.fr/crapt-carrli/images/publications/pa_accompagnement_dans_tous_ses_etats.pdf)
- Beauvais, M. (2009) *Vers une éthique de l'accompagnement*. Récupéré le 09.01.2016 de <http://www.inrp.fr/biennale/7biennale/Contrib/longue/7088.pdf>
- Bénévolat-Vaud. (s.d.) *Mémento du bénévole. Les principes de bases du bénévolat*. Récupéré le 19.12.2015 de [http://www.benevolat-vaud.ch/images/stories/bnvoles/memento\\_benevole.pdf](http://www.benevolat-vaud.ch/images/stories/bnvoles/memento_benevole.pdf)
- BUPP. *Présentation*. Récupéré le 21.12.2015 de [http://bupp.ch/?page\\_id=4](http://bupp.ch/?page_id=4)
- Canton de Vaud. *Transition 1*. Récupéré le 03.01.2016 de <http://www.vd.ch/themes/formation/orientation/formations/transition-1/>
- Caritas Vaud. *Aide à l'insertion socioprofessionnelle*. Récupéré le 21.12.2015 de <http://www2.caritas-vaud.ch/p111001390.html>
- Code civil Suisse, article 277 alinéa 2, *De l'obligation d'entretien des père et mère*. RS 210 Récupéré le 18.12.2015 de <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19070042/index.html#a80>
- Constitution de la République et du canton de Genève (cst-GE) (A 2 00). (2012). Récupéré le 18.12.2015 de [https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg\\_a2\\_00.html](https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_a2_00.html)
- Déchaux, J-H. (2010). Ce que l'« individualisme » ne permet pas de comprendre. Le cas de la famille. *Esprit* (6), 94-111.
- De Gaulejac, V & Taboada Leonetti, I. (1997). *La lutte des places. Insertion et désinsertion*. Ed. Desclée de Brouwer

- Deleau, M. (2006). *Psychologie du développement*. Ed : Breal
- Duchesne, C & Kane, R. (2010). Le mentorat comme stratégie de soutien à l'insertion professionnelle : points de vue d'enseignants débutants. *Formation et pratiques d'enseignement en question*. (11), 57-68. Récupéré le 30.12.2015 de [http://www.revuedeshep.ch/site-fpeq/Site\\_FPEQ/11\\_files/04\\_duchesne.pdf](http://www.revuedeshep.ch/site-fpeq/Site_FPEQ/11_files/04_duchesne.pdf)
- Dufour, D-R. (2001, février). Les désarrois de l'individu-sujet. *Le Monde diplomatique*, 16-17.
- Ehrenberg, A. (1999). La fatigue d'être soi. Dépression et société. *Revue française de sociologie* 40(4), 778-780.
- Erikson, E. (1970). *Adolescence et crise, la quête de l'identité*. Paris : Flammarion.
- Felder, D. (2011). *La prise en charge des « jeunes en rupture » : un état des lieux*. Genève : Commission externe d'évaluation des politiques publiques.
- Frauenfelder, A. (2014). *Introduction 1 : Approche sociohistorique du métier d'éducateur*. Module E8. Genève. Haute Ecole de Travail Social.
- Goumaz, C. (s.d.). *L'altruisme est-il une forme d'égoïsme ?* Récupéré le 19.12.2015 de [http://cafe.philo.bourg.free.fr/plusloin/200801\\_altruisme\\_cgoumaz.html](http://cafe.philo.bourg.free.fr/plusloin/200801_altruisme_cgoumaz.html)
- Haute école de travail social. (2012). *Code éthique de la recherche*. Genève : HETS.
- Hardy, G. (2001). *S'il te plaît, ne m'aide pas ! L'aide sous injonction administrative et judiciaire*. Paris : Ed Jeunesse et droit.
- Kunz, C. (décembre 2012). Une formation pour s'assurer un avenir professionnel. *Le journal*. N°479. Caritas Genève.
- Labelle, K. (2012). *Projet de mentorat, passeurs de rêves*. Université du Québec à Montréal : Culture pour tous.
- Lamamra, N & Masdonati, J. (2009). *Arrêter une formation professionnelle*. Lausanne : Antipodes.
- Latour, J. (s.d.) *Mentorat. Définition du mentorat*. Université de Sherbrooke. Récupéré le 18.12.2015 de <https://www.usherbrooke.ca/mba-mentorat/mentorat/definition/>
- Mentorat Quebec. *Le mentorat. Qu'est-ce que le mentorat ?* Récupéré le 20.12.2015 de <http://www.mentoratquebec.org/definition-mentorat>

- Office fédéral de la statistique (2011). *Le travail bénévole en Suisse : comparaisons régionales*. Récupéré le 18.12.2015 de <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/06/blank/dos/ueberblick.Document.141002.pdf>
- Paugam, S. (2008). *Le lien social*. Paris : Presses Universitaire de France.
- République et Canton de Genève, Commission externe d'évaluation des politiques publiques. (2011). *Evaluation de la politique d'information et d'orientation professionnelle en faveur des jeunes en rupture de formation*. Genève : Commission externe d'évaluation des politiques publiques. Récupéré le 20.12.2015 de <http://www.cdc-ge.ch/Htdocs/Files/v/6233.pdf/ArchivesCEPP/Domainesdevaluation/Formation/Jeunesrupturedeformation/rapportjruppublication1.pdf?download=1>
- République et canton de Genève, *Constitution de la République et canton de Genève. Mises en œuvre de la nouvelle constitution*. Récupéré le 20.12.2015 de <http://www.ge.ch/constitution/faq.asp>
- Rogers, C. (1962). Les caractéristiques de l'approche centrée sur la personne. Récupéré le 03.11.2015 de [www.acp-pr.org/caracteristiques.html](http://www.acp-pr.org/caracteristiques.html)
- Rogers, C. (1979). *Un manifeste personnaliste*. Paris : Dunod.
- Paul, M. (2009). Autour du mot accompagnement. *Recherche et formation*, n°62.
- Secrétariat du Grand Conseil. Projet de loi modifiant la loi sur l'instruction publique (LIP) (C 1 10) (Ecole et formation obligatoire jusqu'à 18 ans). (2012). Récupéré le 19.12.2015 de <http://ge.ch/grandconseil/data/texte/PL10916.pdf>
- Schultheis, F. (2004). Splendeurs et misères de la jeunesse sous le règne du nouvel esprit du capitalisme. *Jeunesse d'aujourd'hui*, (37), 27-37.
- Sosvol-Togo. *A propos de Sosvol. Notion de Volontariat*. Récupéré le 31.08.2015 de <http://www.sosvol.org/index.php/apropos/notion-de-volontariat>
- Tribune de Genève (2015, 27 août). *Moins de jeunes en rupture scolaire à Genève* Récupéré le 18.12.2015 de <http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/jeunes-rupture-scolaire-geneve/story/26309038>
- Van de Velde, C. (2007). Autonomie et insertion des jeunes adultes, une comparaison France-Danemark. *Horizons stratégiques*, (4), 30-42.
- Verhoeven, M. (2002). Le champ de l'intervention sociale face aux mutations normatives. *Etat social actif, un concept libéral pour une société à la marge ?* 6-14 Récupéré le 23.01.2016 de <http://www.fdss.be/uploads/EtatSocialActif/EtatSocialActif.pdf>

## Annexes

### Annexe n°1 – Le courriel adressé à M. Isem Chen pour une demande d'entretien

Bonjour,

Nous nous permettons de vous contacter concernant notre travail de Bachelor en Travail Social au sein de la Haute École de Travail Social sur la thématique du mentorat.

Nous sommes deux étudiantes en dernière année à l'École sociale de Genève. Nous sommes très intéressées par le champ de la jeunesse et de l'insertion. Dans nos expériences professionnelles passées ainsi que dans notre formation, nous avons beaucoup entendu parler de méthode d'accompagnement pour les jeunes, cependant le mentorat nous interpelle particulièrement.

Sachant que vous avez utilisé cette méthode avec la Banque Barclays, nous aimerions vous rencontrer pour vous poser quelques questions.

Serait-il possible de convenir d'un rendez-vous en janvier 2015 ? Nous sommes tout à fait ouvertes à vous transmettre une grille de questions avant une éventuelle rencontre.

Nous sommes conscientes du peu de temps que vous avez à disposition et de la surcharge de travail actuelle, mais nous espérons que vous pourrez nous consacrer un peu de temps.

Nous restons à votre disposition pour vous exprimer de vives voix, nos parcours ainsi que nos motivations.

Dans l'attente de votre prochaine réponse, nous vous souhaitons une excellente fin de semaine et meilleures salutations.

Morgane Maulet 079 917 97 48

Clara Haller 079 510 77 38

Étudiantes en 3ème année à l'HETS de Genève

## Annexe n°2 – La grille d’entretien destinée à Caritas Vaud

- Pourriez-vous présenter votre institution?
- Quelle est votre fonction ?
  
- Votre mesure a vu le jour en 2008, suite à une demande particulière ? D’où vous est venue l’idée de mettre en place cette méthode ? Vous êtes-vous inspiré d’autres institutions telles que l’OSEO ?, connaissez-vous d’autres programmes s’inspirant du mentorat. Pourquoi avoir implanté un dispositif de mentorat dans votre institution ?
- Quels sont les objectifs de ce projet ? Quelles sont vos attentes de ce projet?
  
- Pourriez-vous nous donner votre définition du mentorat ?
- D’où vous viennent les demandes (CSR, et ...) ?
- Avez-vous des critères d’admission ?
- Acceptez-vous tous les mandats des CSR ? Avez-vous un entretien d’admission ou un bilan initial avec le jeune ?
- Y a-t-il un bilan initial avec le jeune ?
- Remarquez-vous une réelle demande ou motivation de la part du jeune ?
  
- Quelles sont les caractéristiques recherchées ou requises pour être mentor dans votre institution ? Selon votre site Internet, il faut être actif dans le monde du travail. Vous n’acceptez pas d’anciens professionnels (retraités) ?
- Y a-t-il une limite d’âge ?
- Quelle formation reçoit le mentor ?
  
- Lors de l’entretien tripartite avec le responsable de la mesure et le duo, vous fixez le cadre (selon votre brochure), pourriez-vous nous expliquer ce qu’est le cadre d’une relation mentorale (durée, fréquence des rencontres, les thèmes abordés, confidentialité, etc) ?
- Est-ce que le référent est présent à tous les entretiens ? Quel impact cela a-t-il sur la relation ?
- Le mentor, transmet un savoir-être plus qu’un savoir-faire. Ne pensez-vous pas qu’un cadre trop formel (lieu, temps, tiers personne...) pourrait freiner le développement de la relation ? (Renée Houde dit que le mentorat apparait lorsque le mentor intervient pour le novice en dehors de son cahier des charges)
- Pourquoi ne pas échanger les coordonnées privées du mentor et mentoré ?
  
- Comment formez-vous les binômes ?
- Faites-vous en sorte de former des couples avec des intérêts communs ? Ou est-ce au mentor de se baser sur les intérêts du mentoré ?
- Privilégiez-vous les jumelages de genre ?
  
- Est-ce que les parties signent un contrat ?
- Y a-t-il un bilan final ? Si oui comment se passe-t-il ?
- Y a-t-il des critères d’évaluation ?
- D’après votre expérience, diriez-vous qu’il y a plus de jeunes en demande d’un mentor ou de mentors en recherche d’un mentoré ? Est-ce difficile de trouver des mentors ?
  
- Dans le cadre de ce programme, faites-vous appel à d’autres acteurs que le mentor et le mentoré (parents, professionnels, etc) ?
- On remarque (selon vos statistiques de votre rapport annuel) une réelle demande. A quoi l’expliquez-vous ?

- Y a-t-il beaucoup d'échec de collaboration ? Si, oui quelles en sont les causes principales ?
- Proposez-vous aux jeunes qui n'ont pas réussi à être en accord avec leur mentor une autre personne qui pourrait les conseiller, guider, etc ?
- D'après Renée Houde, une des caractéristiques importantes de la relation mentorale est le choix dans le duo. Pensez-vous que le principe du couple imposé a un impact sur la réussite du processus ?
- Selon vous, quelle est une relation mentorale réussie ?

### Annexe n°3 – La grille d’entretien destinée à Caritas Genève

- Pourriez-vous nous donner votre définition du mentorat ? (en quelques mots)
- Est-ce que votre projet a vu le jour suite à une demande particulière ? D’où vous est venue l’idée de mettre en place cette méthode ?
- Quels sont les objectifs de ce projet ? Quelles sont vos attentes de ce projet?
  
- D’où vous viennent les demandes (uniquement des apprentis de Voie 2) ?
- Avez-vous des critères d’admission pour les mentorés (âge, parcours, niveau de motivation) ?
- Y a-t-il un bilan initial avec le jeune ?
  
- Quelles sont les caractéristiques recherchées ou requises pour être mentor dans votre institution ? (âge, fonction, formation)
- Y a-t-il un accompagnement particulier pour les mentors (supervision, formation) ?
  
- Quel est le cadre de la relation mentorale (contrat entre les parties, durée, lieu des rencontres, fréquence des rencontres, les thèmes abordés, confidentialité, échange des coordonnées privées, etc) ?
  
- Comment formez-vous les binômes (genre, intérêts communs) ?
  
- Y a-t-il des critères d’évaluation de la relation ?
  
- Dans le cadre de ce programme, faites-vous appel à d’autres acteurs que le mentor et le mentoré (parents, professionnels, etc) ?
  
- Y a-t-il beaucoup d’échec de collaboration ? Si, oui quelles en sont les causes principales ?
- Proposez-vous aux jeunes qui n’ont pas réussi à être en accord avec leur mentor une autre personne qui pourrait les conseiller, guider, etc ?
- D’après Renée Houde, une des caractéristiques importantes de la relation mentorale est le choix dans le duo. Pensez-vous que le principe du couple imposé a un impact sur la réussite du processus ?
- Selon vous, quelle est une relation mentorale réussie ?

## **Annexe n°4 – La grille d’entretien destinée à l’OFPC**

- Quelle est votre fonction ?
- Pourriez-vous nous donner votre définition du mentorat ?

### **Dispositif**

- Pourriez-vous nous présenter votre programme de mentorat ? *D’où vous est venue l’idée de mettre en place du mentorat ? Vous êtes-vous inspiré d’autres institutions telles que l’OSEO ?*

### **Sélections des parties**

- Comment avez-vous sélectionné les mentors et mentorés ?
- Y avait-il des caractéristiques recherchées en particulier chez les mentors ?
- Les mentors recevaient-ils une formation ?
- Comment aviez-vous procédé au choix du jeune qui peut bénéficier d’un mentor et celui qui n’en bénéficie pas ? Organisez-vous des entretiens d’évaluation avec chaque jeune... ?
- Y-avait-t-il des limites d’âge pour les jeunes et pour les mentors ?

### **Jumelage**

- Comment aviez-vous formé les dyades ? *Aviez-vous privilégié les jumelages de genre / d’intérêts / ... ? Est-ce que les parties ont signé un contrat ? De la part des jeunes, aviez-vous ressenti une réelle demande ou une motivation ?*

### **Déroulement**

- Dans le cadre de ce programme, aviez-vous fait appel à d’autres acteurs que le mentor et le mentoré (parents, professionnels, etc) ?
- Y avait-il une évaluation à la fin d’accompagnement ?

### **Fin du programme**

- Pouvez-vous nous expliquer pourquoi la méthode n’a pas fonctionné ? Quelles en sont les causes principales d’échec de votre mesure ?
- En quoi le mentorat peut-être un accompagnement socio-professionnel pour les jeunes en difficulté ?

## Annexe n°5 – Notre engagement éthique

Dans un souci d'éthique, nous prendrons soin de respecter l'anonymat des personnes mais également le caractère confidentiels des données que nous allons récolter.

Les personnes et institutions resteront libres durant toute notre recherche et pourrons faire valoir leur droit de rétractation. Ceci pour respecter la notion de libre consentement.

Nous mettons un point d'honneur à respecter la sphère privée des personnes. Toutes les données seront traitées de manière confidentielle, pendant mais également après notre travail. Les coordonnées des personnes seront stockées séparément des retranscriptions d'entretien et autres données. Aucune information ne sera publiée, sauf si les intéressés y consentent par écrit. Dès que nous aurons défendu notre projet, nous détruirons toutes les données recueillies (entretiens enregistrés, retranscriptions complètes, etc). Dans notre travail de bachelor, nous prendrons soin de remplacer les noms des personnes par des noms d'emprunt.

Tout au long de notre analyse, nous nous engageons à rester neutres dans nos propos mais également dans notre rédaction. Nous n'émettrons aucun jugement de valeurs sur les différentes approches et pratiques que nous allons rencontrer.

Au terme de notre travail et lorsque nous l'aurons défendu, nous transmettrons notre travail aux différentes personnes que nous aurons rencontrées.

Nous déclarons avoir pris connaissance du « Code d'éthique de la recherche » et de son addendum, version mars 2012, et nous nous engageons à en respecter les règles et principes dans le cadre de la réalisation de notre travail de bachelor.

Morgane Maulet, le

20/01/2016 

Clara Haller, le

20.01.2016 

## **Annexe n°6 – Les douze fonctions du mentor de Renée Houde**

(Houde, 2010, p. 98-101)

### **1. Accueillir le mentoré dans le milieu, le présenter aux autres membres**

Quasi spontanément, l'adulte plus âgé présente le nouveau venu aux autres membres de l'organisation, que ce soit un jeune collègue se joignant au corps professoral ou une stagiaire en formation.

### **2. Guider le mentoré dans le milieu en lui faisant part des normes des valeurs et des tabous de la culture organisationnelle.**

L'adulte plus âgé expose les normes du groupe de travail (par exemple, il est ou n'est pas bien vu de faire des heures supplémentaires), les valeurs du groupe (prendre des initiatives, écouter les autres et les valoriser ou le contraire, etc.), et ses tabous (ici on ne fait jamais allusion à sa vie familiale, ou encore, on ne discute jamais de ses allégeances politiques). Bref il contribue à la socialisation organisationnelle du mentoré.

### **3. Enseigner au mentoré**

L'adulte plus âgé enseigne au mentoré : il lui montre comment intervenir en réunion, comment présenter un dossier, comment faire valoir une stratégie, comment poser un diagnostic, comment bâtir un plan d'intervention, etc., en fonction des savoirs du métier.

### **4. Entraîner le mentoré à acquérir les habilités précises et les attitudes pertinentes reliées à la pratique d'un travail**

Par exemple, il peut s'agir de montrer, à un futur journaliste, comment rédiger un éditorial ; à un futur gynécologue, comment faire un accouchement ; et à un futur intervenant psychosocial, comment animer une réunion de consultation, bref d'acquérir les savoir-faire et les savoir-être du métier ou de la profession, ce qui demande de développer les attitudes pertinentes.

### **5. Répondre du mentoré auprès des autres membres du milieu : le mentor est pour ainsi dire le répondant du mentoré**

Lorsque le mentoré agit dans l'organisation ou à l'extérieur, le mentor se porte garant de ce qu'il fait et répond de lui. Au besoin, il pourra le défendre.

### **6. Favoriser l'avancement du mentoré dans ce milieu**

S'il y a des occasions de participer à des expériences innovatrices, de se rendre à des congrès ou à des colloques, de prendre part à des réunions spéciales, ou encore, si des ouvertures de postes se présentent, le mentor en parle au mentoré et l'incite à faire des démarches en ce sens. Ouvrir son réseau au mentoré est un autre moyen de favoriser l'avancement de ce dernier. Ici aussi le mentor contribue à la socialisation organisationnelle du mentoré.

### **7. Etre le modèle du mentor : le mentoré a besoin de s'identifier à son mentor (avant de s'en différencier)**

Le mentor fiat figure de modèle auprès du mentoré. Cette fonction de modelage est perçue comme tellement centrale qu'il devient nécessaire de souligner qu'elle n'est pas la seule importante. Les onze autres fonctions ont leur importance relative. En outre, le modelage peut se faire par imitation, mais également par contre-imitation,

un aspect parfois négligé dans les analyses sur le mentorat : pourtant, le mentoré n'intériorise pas seulement les qualités positives qu'il perçoit chez son mentor, il peut également développer – par opposition – le contraire de ce qu'il perçoit chez le mentor. Par ailleurs, si, dans un premier temps, le mentoré s'identifie à son mentor, il a besoin, dans un deuxième temps, de s'en différencier. Au sujet du modelage, il est intéressant de rappeler l'une des conclusions de la recherche de Ragins et McFarlin (1990) : à l'intérieur d'une relation mentor-mentoré où les deux protagonistes sont de sexe féminin, la fonction de modelage favoriserait la résolution du conflit entre les exigences du travail et celles de la famille, d'une part, et aiderait à franchir les obstacles liés à l'avancement de carrière des femmes, d'autre part.

#### **8. Présenter des défis au mentoré et lui fournir l'occasion de faire ses preuves**

Le mentor propose à l'adulte apprenti des activités où il a l'occasion de se mettre à l'épreuve et de faire ses preuves. Qu'il s'agisse, pour le mentoré, de donner son premier cours, sa première conférence, de rédiger une première publication, de faire sa première entrevue, etc., le mentor exerce auprès de lui une fonction constante de stimulation en lui proposant de faire des choses. Evidemment, il importe qu'il démontre un sens du dosage et du timing de façon que ses stimulations demeurent incitatives et ne deviennent pas écrasantes pour l'apprenti.

#### **9. Conseiller le mentoré sur une question ou l'autre**

Selon les questions et les problèmes amenés par le mentoré, le mentor se permettra de donner des conseils, de faire des suggestions, en laissant ce dernier libre de les suivre ou non, tel un « bon parent ». Il pourra partager sa propre expérience avec le mentoré en ne perdant pas de vue que ce partage a pour but d'aider le mentoré.

#### **10. Donner du feedback direct, utile et constructif**

Au fil des conversations, le mentor réagit à l'égard du mentoré par des commentaires directs : il choisit d'aborder avec lui les questions délicates et les points litigieux plutôt que de les laisser en suspens ou d'en traiter avec une tierce personne. Cela exige du mentor des habiletés de communication spécifiques, comme le sens du timing et la confrontation aidante, pour en nommer quelques-unes. Le feedback direct du mentor est utile et constructif, dans la mesure où le mentor valide le mentoré dans sa démarche d'apprentissage et de transformation.

#### **11. Soutenir moralement le mentoré, particulièrement en période de stress**

Cette fonction de soutien est capitale en tout temps. Au début comme à la fin du mentorat, quoique d'une façon différente. Cela va du soutien incitatif au début (« Vas-y, tu es capable. ») au soutien plus direct à la fin (« Vas-y, tu n'as plus besoin de moi. »). Ici aussi il importe que le mentor adapte son soutien à mesure que le mentoré évolue.

#### **12. Sécuriser et confirmer le mentoré**

Rassurer le mentoré sur ses compétences, le valoriser dans ses apprentissages, le confirmer dans son évolution, faire en sorte qu'il développe sa confiance en soi, le rassurer au moment opportun sont autant de manières, pour le mentor, de sécuriser et de confirmer le mentoré tout au long de son cheminement.

## Annexe n°7 – Le flyer présentant notre dispositif

# PROGRAMME DE MENTORAT

### QUI SOMMES-NOUS ?

Deux étudiantes en travail social (HES), qui dans le cadre d'un travail de recherche, s'intéressent à la méthode du mentorat comme outil d'insertion ou de réinsertion socio-professionnelle.

### QU'OFFONS-NOUS ?

Une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, entre un jeune rencontrant des difficultés sur le plan scolaire, professionnel ou social et un adulte.

Morgane Maulet  
Clara Haller

079 917 97 48  
079 510 77 38

morgane.maulet@etu.hesge.ch  
clara.haller@etu.hesge.ch

**POUR LES JEUNES  
ENTRE 15 ET 25  
ANS.**

**EN DIFFICULTE  
SOCIALE OU  
PROFESSIONNELLE.**

### OBJECTIFS

Poser les bases d'un projet professionnel viable en lien avec les aspirations du jeune. Lui offrir un espace privilégié, un soutien et du temps. Travailler sur l'ici et maintenant.

### FREQUENCES

8 séances d'une heure, réparties sur 2 à 3 mois, en fonction des disponibilités de chacun.

### LIEUX

En dehors de l'institution, en fonction du besoin du jeune.

### CONFIDENTIALITE

Sans l'accord du jeune, nous ne sommes pas autorisées à communiquer sur sa situation.

## Annexe n°8 – Le courriel présentant notre dispositif

Bonjour,

Nous sommes deux étudiantes en travail social (HES) et dans le cadre de notre travail de Bachelor, nous nous permettons de vous contacter. Nous sommes actuellement en train d'effectuer notre travail de mémoire sur la question de recherche suivante:

*De quoi faut-il tenir compte pour sécuriser au mieux un programme de mentorat dans l'insertion et la réinsertion socio-professionnelle des jeunes de 15 à 25 ans ?*

Dans le cadre de ce travail nous mettons sur pied un dispositif de mentorat. Nous avons choisi d'être nous-mêmes mentor afin d'expérimenter cette méthode qui commence à faire parler d'elle en Suisse. Nous mettons donc de côté notre casquette de travailleuse sociale le temps de cette recherche pour emprunter celle d'une personne bénévole avec son bagage personnel.

Vous trouverez les détails du projet en pièce jointe.

Dans le cadre de ce travail nous recherchons des jeunes qui seraient volontaires pour participer à ce dispositif entre le mois de juillet et septembre 2015.

Est-ce que des jeunes que vous suivez seraient susceptibles d'être intéressés?

Nous vous remercions de bien vouloir nous signaler votre intérêt. Nous restons bien entendu à votre entière disposition par téléphone ou par mail pour toutes informations complémentaires.

Dans l'attente d'un prochain retour, nous vous prions de croire, à l'expression de nos  
meilleurs sentiments.

Morgane Maulet - 079 917 97 48

Clara Haller - 079 510 77 38

## Annexe n°9 – Le contrat symbolique

### Contrat de collaboration

Ce contrat de collaboration lie M. /Mmm. et Clara Haller/ Morgane Maulet.

Les partenaires s'engagent à une collaboration régulière qui repose sur un accompagnement favorisant le développement du jeune.

Ce programme de mentorat est mis en place dans le cadre d'une recherche pour le travail de Bachelor de deux étudiantes HETS, Clara HALLER et Morgane MAULET.

#### Le / la jeune s'engage à :

- Respecter les rendez-vous et les délais fixés
- Instaurer une attitude de respect envers le mentor

#### Le mentor s'engage à :

- Un accompagnement personnalisé en fonction de la situation et des besoins du jeune sous la forme d'entretiens périodiques.
- Un cadre relationnel visant à préserver l'intérêt du jeune.
- Une disponibilité pour le jeune.
- Une confidentialité sur les échanges.

#### Confidentialité :

Comme précité ci-dessus, le mentor s'engage à ne divulguer aucune information sur le jeune sans un accord préalable de ce dernier. Une exception est faite pour les Intervision avec la deuxième personne qui travaille sur la recherche.

#### Fréquence et durée du présent contrat de collaboration :

8 séances d'une heure réparties sur deux à trois mois.

#### Ce contrat est valable jusqu'au :

Le contrat de collaboration se termine à la fin de la 8<sup>ème</sup> séance sous la forme d'un bilan. Les deux partis sont libres de poursuivre la relation de manière informelle, le présent contrat n'étant plus valable.

#### Rupture de contrat :

Chacun des partis peut rompre le présent contrat à tout moment de la collaboration. Cela se fera lors d'une rencontre, sous la forme d'un bilan final.

Le contrat de collaboration doit être lu et approuvé par tous les partis.

Lieu, date

Signature

Le jeune :

Le mentor :

## **Annexe n°10 – Le canevas d'un programme de mentorat selon Renée Houde**

(Houde, 2010, p. 212)

### **Conception et décision d'implantation**

S'assurer de l'appui de la haute direction.

Insérer le programme de mentorat à l'intérieur :

De l'effort général de formation des gestionnaires,

Du développement de carrière

De la formation de la relève.

Insister sur la participation volontaire.

Délimiter et décrire clairement les objectifs du programme.

Considérer les conditions concrètes d'implantation : ressources, finances, infrastructure.

Nommer un responsable-coordonnateur du programme de mentorat

Assurer la visibilité du programme dans l'orientation et de le publiciser,

D'établir un vaste programme d'orientation et de le publiciser,

De donner des informations sur le programme de mentorat

### **Sélection des mentors et des mentorés**

Etablir des critères de sélection des mentors et des mentorés :

Pouvoir et volonté de s'engager,

Qualités et attitudes de base,

Compétences spécifiques et expertises,

Habilités communicationnelles requises,

Disponibilité.

Procéder au jumelage :

Choix réciproque plutôt qu'assignation lors du jumelage,

Complémentarité des besoins du mentoré et de l'expertise du mentor (questionnaires, test de personnalité comme le MBTI de Myers et Briggs), etc.,

Possibilité de changer le pairage à la demande de la dyade.

### **Formation des mentors et des mentorés**

La formation pourra se faire selon diverses formules ; conférence, atelier, colloque, etc.

Certaines activités s'adresseront nommément aux mentors, d'autres aux mentorés. D'autres activités seront pensées pour mentors et mentorés ensemble. Voici certains contenus qu'il est possible d'aborder :

Parler de l'accompagnement, de la transmission et de la générativité,

Présenter les phases de la relation mentorale,

Les sensibiliser aux 3-Dimensions : défi, soutien, projet,

Présenter les responsabilités respectives du mentor et du mentoré en les définissant,

Insister sur l'importance d'avoir des attentes réalistes vs la relation,

Définir les compétences requises et les caractéristiques des rôles des mentors et des mentorés,

Présenter la question des modalités de fonctionnement des rencontres,

Discuter des questions éthiques : confidentialité, limite, responsabilités.

***Importance de la formation des mentors en vue :***

De créer de l'enthousiasme chez les mentors,  
De les aider à identifier ce qu'ils peuvent apporter à leur mentoré,  
De leur faire connaître les bénéfices du mentorat pour le mentor,  
De les informer de ce à quoi ils peuvent s'attendre dans ce type de relation,  
De les aider à identifier les diverses façons dont ils peuvent améliorer leurs habilités de mentors,  
D'encourager « une flexibilité structurée » : il n'y a pas qu'une manière d'être un bon mentor.

***Importance de la formation des mentorés en vue :***

De les informer sur les buts et les limites du programme de mentorat avant de s'engager,  
De susciter leur participation et de recevoir leurs appréhensions,  
De les aider à identifier leurs besoins et ce qu'ils peuvent attendre de leur engagement dans un tel programme,  
De leur faire savoir comment le mentorat peut leur être avantageux en leur présentant les bénéfices du mentorat pour le mentoré,  
De les informer de ce à quoi ils peuvent s'attendre dans ce type de relation,  
De la aider à identifier les diverses façon dont ils peuvent apprendre.

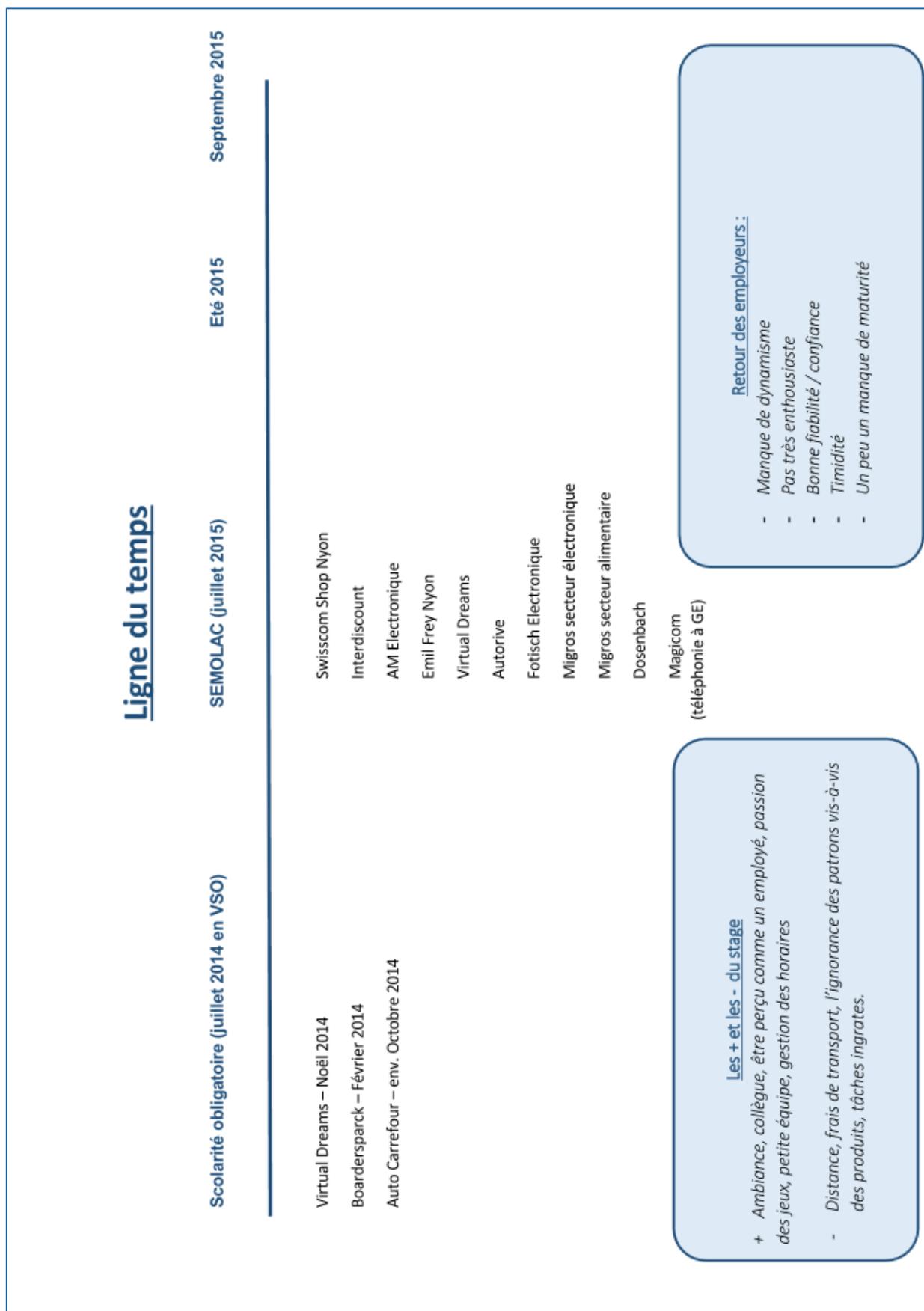
**Fonctionnement du programme :**

Faire des rencontres de stimulation : témoignages de dyades, nouveautés dans le programme,  
Assurer la circulation d'informations entre l'organisation, les mentors et les mentorés,  
Assurer le suivi des dyades, leur donner de la formation sur l'accompagnement, sur quand et comment partager leur propre expérience, etc. et intervenir en cas de conflits, si besoin est.

**Evaluation et autorégulation du programme de mentorat :**

Examiner en quoi le programme a-t-il atteint ses objectifs  
Revenir sur la manière dont s'est fait l'arrimage entre la direction et le programme de mentorat,  
Identifier les satisfactions (ou les insatisfactions) des mentorés, des mentors, de l'organisation,  
Réfléchir sur les difficultés rencontrées et sur les stratégies utilisées pour les résoudre,  
Identifier les effets du programme de mentorat sur les mentorés, sur les mentors, sur le milieu,  
Envisager des lignes d'action pour améliorer le programme de mentorat.

## Annexe n°11 – La ligne du temps avec Victor



## Annexe n°12 – La grille d’entretien des bilans finaux avec les mentorés

- D’après ton expérience qu’est-ce que c’est pour toi un mentor ?
- Qu’est-ce que tu attendais quand tu t’es engagé dans le projet ? (trouver une place de stage, une place d’apprentissage, profiter d’être en contact avec un adulte qui a des contacts...) ?
- Pourrais-tu m’expliquer comment se passe une rencontre type (quel sujet vous évoquez, ...) ?

Durée / fréquence :

- Penses-tu que huit séances suffisent ? Si non, quelle durée suggérerais-tu ?
- Est-ce que tu es arrivé en 8 séances à te sentir libre de parler ?
- Est-ce que ça a été difficile pour toi de parler de ta vie (personnelle et professionnelle) à une personne inconnue ?
- Est-ce que pour toi la fréquence des rencontres a été suffisante ou pas assez soutenue ?
- Qu’elles ont été les difficultés dont tu as dû faire face (se rappeler des rdv, arriver à l’heure, les feedbacks du mentor, la remise en question, ..) ?
- Est-ce que tu penses qu’il aurait été plus facile d’être en relation avec un homme ?
- Est-ce que tu aurais préféré que la sélection du mentor se fasse dans d’autres conditions :
  - Présentation en groupe des mentors
  - Apéritif
  - speed dating
  - autre

*Notre objectif est de savoir si le fait que le mentor et toi n’ont pas été mis en relation en fonction d’intérêt commun est-ce que ça a été un frein dans la relation ?*

- Est-ce que tu arriverais à me dire ce que t’as apporté Morgane / Clara ?
  - confiance en toi
  - des contacts
  - des pistes de réflexion
  - des techniques de candidatures
  - rien
- Le fait d’avoir été bénévole et pas professionnelle est-ce que ça a changé qqch pour toi (réf. Notre hypothèse La notion de bénévolat renforcerait la relation (chacun tirerait profit de l’expérience)
- Si le jeune voit du positif, selon ses réponses : Est-ce que tu arriverais à me dire, en quoi, le fait d’avoir un mentor serait un atout pour un jeune ?

Dirais-tu que cette relation a été plutôt positive ou négative ? Pourrais-tu m’en donner les raisons.