



Guide pratique

Le mentorat comme outil de développement professionnel

Guide pratique

Le mentorat comme outil de développement professionnel

Rédigé par Christine Cuerrier, conseillère en orientation, consultante en accompagnement professionnel, professeure associée, Département de communication sociale et publique, UQÀM

Pour la Société des musées québécois

Mars 2012

Coordination : Katia Macias-Valadez, directrice de la formation et du développement professionnel

Révision linguistique : Cendrine Audet

ISBN : 978-2-89172-092-2

© Christine Cuerrier / SMQ

Le programme de mentorat en muséologie de la Société des musées québécois a été réalisé en partenariat avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture et grâce à une contribution financière du ministère du Patrimoine canadien par l'entremise de son Fonds du Canada pour l'investissement en culture.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

AVANT-PROPOS

La Société des musées québécois (SMQ) joue un rôle de premier plan dans la reconnaissance de l'excellence de la pratique et dans le développement de l'expertise professionnelle en milieu muséal. Depuis plus de 30 ans, son Service de la formation et du développement professionnel contribue à l'atteinte d'un niveau de plus en plus élevé de professionnalisation des travailleurs en muséologie au Québec. Toujours à l'écoute des besoins du milieu, il organise des activités de formation et réalise des outils permettant d'y répondre. Le programme de mentorat en muséologie, conçu comme un projet pilote en 2006 puis repris en 2011, en est un exemple significatif.

Rappelons que plusieurs enquêtes convergent vers un même constat touchant particulièrement le secteur de la muséologie, soit le vieillissement de la population active et l'urgence d'intégrer une relève compétente. De plus, la difficulté d'assurer la formation de la relève constitue un problème supplémentaire pour les gestionnaires de musées ayant, au demeurant, à composer avec des contraintes financières de plus en plus importantes. Le comité, qui a travaillé sur les ressources humaines à l'occasion des États généraux des musées du Québec en 2010-2011, a fait valoir la pertinence du mentorat comme un des moyens de surmonter, en partie, les enjeux liés à la relève. En outre, les membres réunis à l'occasion du Grand Chantier des États généraux ont adopté une recommandation (numéro 28) visant à trouver un financement stable et durable pour le programme de mentorat de la SMQ.

Forte du succès de son premier projet¹, la SMQ a relancé, à l'automne 2011, son programme de mentorat en muséologie, notamment grâce à une contribution du Fonds du Canada pour l'investissement en culture de Patrimoine canadien. L'évaluation, tant de la première édition ayant réuni onze dyades que de la seconde en ayant réuni douze, met en lumière un taux de satisfaction très élevé. Elle révèle aussi l'atteinte d'objectifs encourageants, notamment en matière de transmission de connaissances et de savoir-être, de partage d'expertise ainsi que d'augmentation de la confiance personnelle et professionnelle. D'ailleurs, la confiance en soi a été mentionnée comme le gain personnel et professionnel le plus important pour de nombreux participants – tant mentors que mentorés. Cependant, ne sachant pas si la SMQ sera en mesure de

¹ Financé par le programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) du ministère du Patrimoine canadien, le projet pilote de 2006 s'est avéré concluant pour le réseau et a même inspiré un autre projet de mentorat dans le secteur culturel.

maintenir le programme dans sa formule actuelle, l'idée d'élaborer un outil à plus large portée s'est imposée.

Ainsi, dans le but avoué de mettre à contribution certains documents préparés par Christine Cuerrier pour les formations organisées dans le cadre du programme, le présent guide a été conçu pour nourrir la réflexion de ceux et celles qui souhaiteraient se lancer dans l'expérience du mentorat. Il ne remplace nullement le contact direct avec un professionnel en orientation ou les échanges entre pairs, mais il vise essentiellement à donner des balises pour structurer une démarche personnalisée de mentorat. En plus de résumer les principaux tenants et aboutissants de l'accompagnement comme soutien au développement professionnel, il propose des outils d'analyse et des références utiles pour guider une réflexion professionnelle.

En terminant, la SMQ conçoit que les retombées à plus long terme des programmes de mentorat sont certes difficiles à quantifier, mais, du point de vue qualitatif, ces expériences se sont avérées concluantes à plusieurs égards. Il est à espérer désormais que l'effet structurant de tels projets saura s'ancrer solidement dans le réseau muséal québécois et que l'expérience pourra se renouveler au bénéfice du plus grand nombre de professionnels.

INTRODUCTION

Il y a quelques décennies, le choix d'une profession représentait une décision relativement simple, car c'était souvent la résolution d'un problème économique ou l'adhésion à des décisions sociales ou familiales. Maintenant, on parle davantage de projet professionnel qui se déroule au fil des ans, de façon dynamique, complexe et non linéaire. On entend parler de « tremblement de carrière », car le cheminement peut être sinueux, comportant des arrêts, des mouvements, voire des changements radicaux d'orientation.

De nos jours, les nombreux facteurs en présence ressemblent aux morceaux d'un casse-tête parfois difficile à assembler. Bien sûr, devant l'obligation d'arrêter un premier choix professionnel, le jeune adulte tient compte de ses intérêts, de sa personnalité, de ses valeurs et de ses talents. Mais fréquemment, d'autres facteurs sociaux et environnementaux viennent s'ajouter puis complexifier les données du problème. Le niveau socioéconomique, la culture, l'origine ethnique, la présence ou l'absence de modèles ou de personnes influentes et les fluctuations du marché du travail n'en sont que quelques exemples. Par ailleurs, l'avancement foudroyant et de plus en plus rapide des sciences et de la technologie provoque des mutations dans l'organisation du travail qui ne peuvent qu'influer sur les emplois et la carrière dans les divers secteurs d'activités professionnelles.

Compte tenu de ce qui précède, les spécialistes de l'orientation ont de plus en plus tendance à parler de « cheminement professionnel », de « développement de la carrière » et de leurs enjeux. De leur côté, les adultes qui acceptent cette vision doivent se préoccuper de formation continue, d'adaptation et de transitions, pour pouvoir faire des choix éclairés au cours de leur vie professionnelle. Ces changements devraient également être perçus comme des passages obligés et non comme des menaces ou de l'instabilité.

I. MISE EN PLACE

L'accompagnement comme soutien au développement professionnel

Devant les enjeux qui surviennent tout au long de sa carrière, un individu a parfois besoin d'être accompagné et soutenu par une autre personne. Ceci lui permet de poser un diagnostic sur sa situation, d'envisager toutes les possibilités, de les évaluer en figurant les décisions dans une perspective à moyen et à long terme. Cette personne

peut aussi l'aider à soupeser les risques et les impacts, puis à calculer les coûts et les bénéfices des choix qui s'offrent à lui.

Selon le besoin identifié et les objectifs à atteindre, cet accompagnement peut prendre diverses formes : mentorat, *coaching*, entraide par les pairs ou parrainage, codéveloppement et cercle de legs (ces deux derniers types d'accompagnement se déroulent en petits groupes de pairs et valorisent le partage).

Résumées à la page 5, dans la figure 1, les particularités des différentes formes d'accompagnement se présentent ainsi :

L'entraide par les pairs (ou le parrainage) constitue la forme d'accompagnement de base la plus courante. Chacun de nous a déjà eu recours aux généreux conseils d'un ami, d'un collègue, d'un parent. Le partage d'informations et de vécu peut être éclairant pour qui a besoin d'un « miroir » pour refléter la réalité et lui donner un sens nouveau ou différent. Cette forme d'accompagnement n'exige pas de la personne sollicitée une expertise particulière; celle-ci n'a qu'à éclairer son vis-à-vis par son empathie, son écoute, son questionnement et son sens critique.

Possédant plusieurs caractéristiques communes, le *coaching* et le mentorat sont des modes d'accompagnement souvent confondus. Tous deux favorisent une alliance privilégiée entre la personne d'expérience, *coach* ou mentor, et la personne soutenue. Les objectifs de cette dernière concernent le développement de compétences génériques et de savoir-faire complexes. Par contre, certaines distinctions ont leur importance. Le volontariat, l'impartialité et la réciprocité des partenaires sont des valeurs centrales dans l'accompagnement par le mentorat, tandis que le *coaching* se concentre sur l'acquisition de compétences ciblées en visant un objectif de performance. La position de l'accompagnateur par rapport à la personne accompagnée est donc différente s'il agit comme *coach* ou comme mentor.

Ainsi le mentorat :

- favorise le développement personnel et professionnel,
- valorise souvent la transmission intergénérationnelle,
- oriente les échanges vers le « savoir devenir ».

Alors que le *coaching* :

- est souvent un mode de gestion et d'interaction,
- vise l'atteinte des objectifs de l'institution muséale,

- suscite l'engagement, voire l'*empowerment*², des employés et des équipes de travail, en améliorant leur performance et en les amenant à mettre leur plein potentiel au service de l'entreprise (Gendron et Faucher, 2002).

L'accent n'est donc pas mis au même endroit. Pour le *coach*, il y a rémunération et obligation de résultat, tandis que dans la pratique du mentorat, le mentoré, seul maître à bord, aborde son plan de développement avec l'aide de son mentor, en toute confidentialité.

Quant au codéveloppement, il utilise les expertises de chacun des membres d'un groupe, son principal objectif étant de consolider ou de développer les compétences personnelles et professionnelles. Il offre un temps d'arrêt et des échanges entre gens ayant les mêmes préoccupations dans leur travail. Les participants rencontrent des problèmes pour lesquels, la plupart du temps, la solution exige de la créativité. Leurs projets et leurs relations interpersonnelles les sollicitent, quotidiennement, ce qui entraîne un lot de défis. Ils ont à composer avec un fonctionnement organisationnel déterminé et ses exigences. Cette réalité complexe est traitée par le groupe de codéveloppement qui propose ni plus ni moins une approche de développement pour des personnes croyant en la capacité d'apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. Le groupe de codéveloppement professionnel devient alors un moyen d'augmenter le bien-être au travail.

Enfin, le cercle de legs est une innovation québécoise à l'intention des personnes au troisième tiers de leur carrière qui se questionnent sur leurs projets de préretraite ou de retraite. C'est parfois à ce moment que le besoin de devenir mentor se fait sentir, puisqu'en fin de carrière, on est plus motivé à exercer sa générativité, c'est-à-dire qu'on souhaite « léguer » une part de son expertise à la génération montante.

² Ou, selon l'Office québécois de la langue française, « autonomisation », c'est-à-dire : « processus par lequel des employés d'une organisation acquièrent la maîtrise des moyens qui leur permettent de mieux utiliser leurs ressources professionnelles et de renforcer leur autonomie d'action ».

Figure 1 - Tableau comparatif
La nébuleuse des pratiques

	Coaching (entraînement)	Mentorat	Codéveloppement	Cercle de legs
Objectif	Développement de compétences ciblées (précises) Performance	Développement personnel et professionnel Croissance	Amélioration de la pratique professionnelle	Transition Définition du projet personnel
Axe	Transmission des savoirs Unidirectionnel	Transmission des savoirs Bidirectionnel	Coconstruction des savoirs Multidirectionnel	Coconstruction du projet Multidirectionnel
Accent	Savoir-faire surtout	Savoir-faire Savoir-être (savoir agir, réagir) Savoir devenir	Savoir-faire Savoir-être	Savoir partir
Encadrement Perspective	Défini (évaluation) Obligation de résultat	+ ou – formel (confidentialité) Expérience et vécu	Défini (règles éthiques) Échange et partage	+ ou – défini (créativité)

II. À PROPOS DU MENTORAT

Le mentorat : une relation humaine privilégiée en contexte organisationnel

2.1 À quel genre de besoins le mentorat peut-il répondre? Dans quelle optique une personne aurait-elle avantage à s'associer à un mentor?

Le mentorat englobe le projet de vie personnelle et professionnelle de la personne accompagnée. Cependant, la plupart des programmes formels de mentorat mettent l'accent sur des objectifs à caractère professionnel axés sur la performance dans le monde du travail. Ces objectifs variés s'étalent sur un continuum qui rend compte des différentes étapes (Limoges, 2004, 2006) et de diverses transitions dans la vie professionnelle. Ils servent tour à tour l'individu et l'organisation, en toute complémentarité.

Ainsi, le mentorat peut répondre aux besoins de :

- **Soutien aux jeunes professionnels**, dans leur intégration au sein de l'institution muséale (ou du réseau) pour contrer l'isolement, contribuer à leur satisfaction au travail et augmenter leur sentiment d'appartenance et de sécurité. Ceci favorise l'actualisation des compétences chèrement acquises sur les bancs d'école. Ce besoin est souvent ressenti au premier tiers de la carrière, quand la personne est novice ou débutante et qu'elle est à la recherche de sa « niche » professionnelle.
- **Développement de compétences**, dans l'acquisition de compétences en matière de savoir-être afin, entre autres, de relever de nouveaux défis professionnels. Souvent ressenti au deuxième tiers de carrière, ce besoin se pointe quand la personne est devenue compétente et que son expertise la stimule à entrevoir d'autres possibilités et à relever de nouveaux défis.
- **Soutien aux gestionnaires**, dans l'acquisition d'un *leadership* participatif pour favoriser la gestion efficace de tous les secteurs de l'institution muséale. Ce besoin est ressenti par les personnes expertes qui se situent au deuxième ou au troisième tiers de leur carrière et qui peuvent utiliser cette expertise à des niveaux de responsabilités complexes.
- **Maintien en emploi** (Limoges, 2001), dans l'adaptation aux changements organisationnels dans le but, entre autres, d'éviter la désillusion, l'obsolescence et l'épuisement. Parfois sollicité au troisième tiers de la carrière, quand la personne souhaite « léguer » son expertise à la génération montante, ce besoin peut inciter le professionnel à devenir le mentor d'un plus jeune et, en même temps, à se préoccuper de son « savoir partir ».

- **Transitions professionnelles**, à la suite d'une remise en question ou d'une réorientation qui peut survenir lors d'une mise à pied, d'une promotion ou d'une rétrogradation, d'une restructuration organisationnelle, ou encore d'un repositionnement à différentes étapes de la carrière, comme le début, le milieu ou le départ pour la retraite.
- **Planification et développement de carrière**, grâce à une définition du plan de carrière et des objectifs professionnels à court, moyen et long terme, à une détermination des compétences à acquérir et à une identification des moyens disponibles. Il s'agit d'une vision du devenir professionnel qui peut se ressentir à tout moment dans les étapes de développement professionnel.

2.2. Pourquoi une organisation choisirait-elle d'implanter un programme de mentorat?

Toute organisation peut vouloir recourir au mentorat pour :

- favoriser le sentiment d'appartenance,
- accélérer l'acquisition de nouvelles compétences,
- réduire la mobilité du personnel,
- faciliter l'identification des leaders,
- préparer la relève,
- augmenter la rétention du personnel,
- améliorer la communication et le travail en équipe,
- devenir plus compétitive.

Basée sur le lien de confiance entre le mentor et le mentoré, la relation mentorale mise sur le partage des connaissances intergénérationnelles. En transmettant ses connaissances, savoirs, savoir-faire et savoir-être, l'expert utilise la pensée réflexive, c'est-à-dire qu'il prend le temps, avec la personne mentorée, de réfléchir sur les actions posées, de les analyser, de les remettre en question. Il doit se soucier de laisser le mentoré acquérir cette information à sa manière, en la « pétrissant » selon ses propres acquis et le contexte dans lequel il va l'utiliser.

En somme, l'expert sait :

- utiliser ses connaissances de façon appropriée,
- reformuler et redéfinir les problèmes,
- sélectionner les informations pertinentes à la situation,
- interpréter, planifier, prendre des décisions,
- considérer divers points de vue,
- relier entre elles les connaissances acquises dans le passé,

- autoréguler ses activités,
- choisir le bon degré d'abstraction.

Le mentor accepte donc de quitter le siège du conducteur...

Maela Paul utilise cette métaphore pour souligner l'autonomie du mentoré : « On a beau savoir très bien conduire, ce ne sont pas nécessairement les mêmes attitudes ou habiletés qui sont requises quand on est devenu passager dans le véhicule d'un autre. Il y a un monde entre **faire** et **faire découvrir**. » (Paul, 2004, p. 114). La personne mentorée, quant à elle, doit définir ses besoins et les traduire en objectifs de développement et d'apprentissage, si elle aspire à ce que la relation lui apporte les bienfaits escomptés.

Le mentoré doit donc :

- analyser ses compétences professionnelles,
- cibler ses forces et ses limites,
- mettre en doute ses pratiques et explorer les zones plus difficiles,
- prendre le temps de réfléchir aux situations problématiques qui l'habitent,
- envisager toutes les possibilités,
- accueillir les rétroactions,
- accepter de relever des défis,
- être ouvert à exprimer ses doutes,
- être disposé à exprimer ses insatisfactions.

Ainsi, on peut juger utile d'être accompagné à divers moments, dans divers lieux, parce que tout au long de la carrière, voire au moment de la planification de la retraite, différents besoins surgissent.

2.3 Le mentorat spontané

Si le professionnel n'a pas accès à un programme formel de mentorat, il peut alors chercher dans son environnement une personne aguerrie – avec qui il a une intuition de compatibilité – et la solliciter pour le rôle de mentor. À ce sujet, le guide pratique *Un mentor pour ma carrière* s'avère inspirant. Téléchargeable à l'adresse www.vie-etudiante.uqam.ca/orientation, ce guide aide à :

- utiliser son réseau de contacts,
- préciser ses attentes et ses besoins,
- définir ses exigences ou ses attentes par rapport à ce mentor potentiel,
- tracer les grandes lignes d'une entente mutuelle,

- réfléchir aux premiers objectifs d'apprentissage.

L'encadrement informel par les pairs peut s'avérer très utile, à la fois si les démarches de jumelage sont faites sur une base personnelle ou si un supérieur recommande à son employé une relation d'encadrement professionnel par le jumelage avec un pair. Cependant, il importe d'établir des lignes directrices à cette relation. Ainsi, mentor et mentoré doivent s'entendre en amont sur les paramètres à respecter, les aspects de la vie personnelle et professionnelle pouvant être abordés et ceux devant être tenus à l'écart. Dès le départ, il faut également préciser la durée de la relation, la logistique, la fréquence des rencontres, etc.

III. MISE AU JEU

Exercices pratiques pour amorcer un plan de développement professionnel

Qui suis-je? Où vais-je? Dans quel état erré-je?

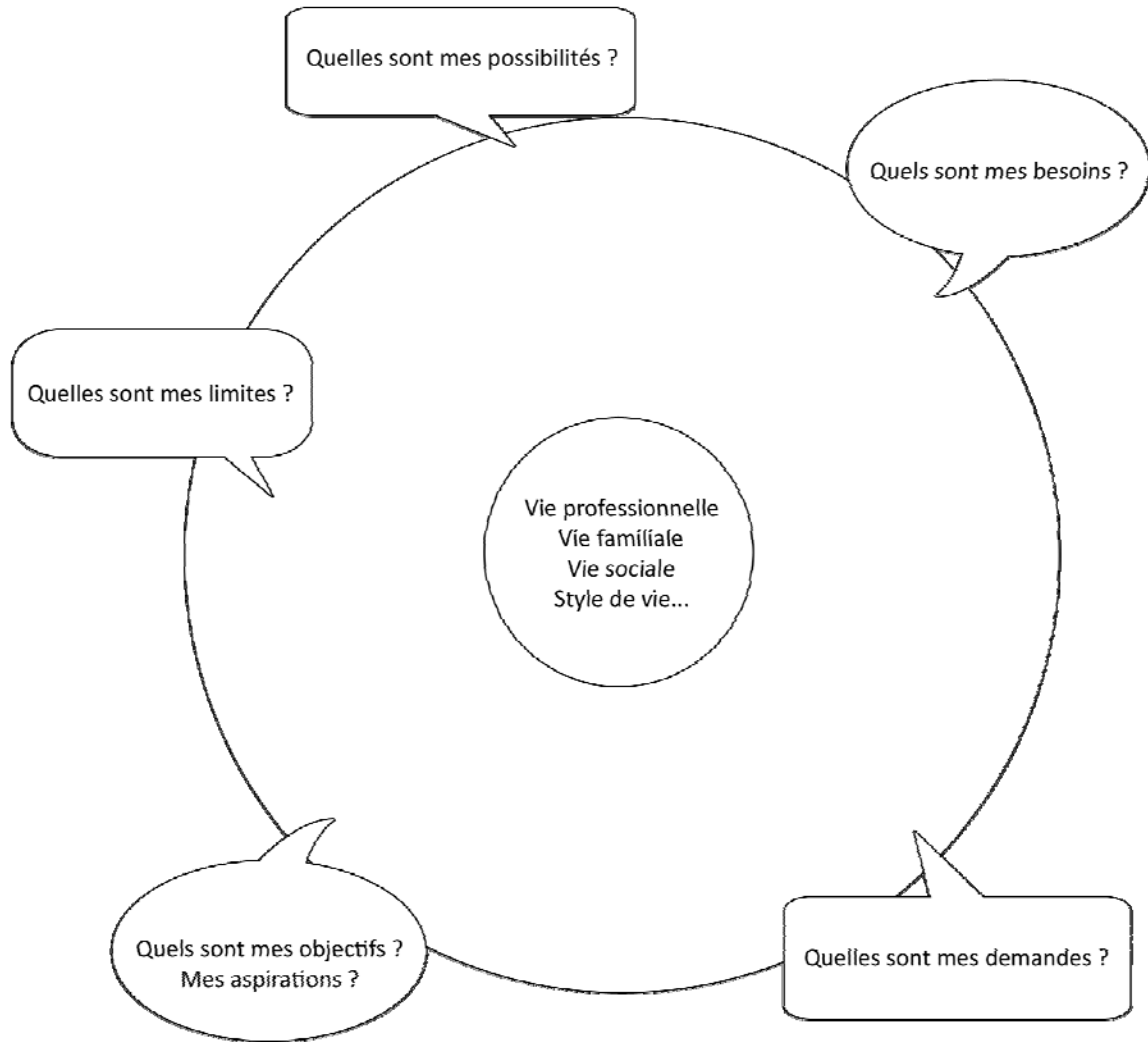
Quand cette errance ne va pas de pair avec ses valeurs, il faut se soucier d'établir son plan de développement personnel.

Le premier questionnement important concerne le projet de vie. Quelle est la vision de mon devenir, à court, moyen et long terme? Quelles sont mes aspirations? Un plan de développement aborde l'ensemble des savoirs (connaissances, savoir-faire et savoir-être) et influence toutes les zones de vie, autant professionnelle que personnelle.

La roue du projet de vie ci-dessous peut aider à définir un **équilibre** et à réfléchir sur ce à quoi on tient, maintenant.

Répondez aux questions dans les bulles, globalement ou partiellement, et notez vos réponses (en leur accordant la place qui reflète leur importance) dans la partie périphérique du cercle. Ce cercle devrait représenter votre équilibre en devenir.

Figure 2 : Roue du projet de vie



Téléchargeable sur le site du service d'orientation de l'UQÀM, un autre guide pratique fournit des repères pour mieux identifier ses forces et ses limites. Intitulé *Identifier ses forces et ses limites*, ce guide aide à se situer par rapport à la typologie des préférences psychologiques, évaluée par le questionnaire MBTI³. Vous pouvez aussi compléter une version abrégée de ce questionnaire en vous rendant à l'adresse : www.supertest.com/MB/mb1.cfm.

Une autre réflexion peut se faire en posant un regard critique sur son *curriculum vitae*, outil pratique mais statique, à l'aide de la grille ci-dessous.

Figure 3 : Tableau d'analyse
Ai-je les intérêts? Ai-je les compétences?

Ce que j'aime (+) et je suis à l'aise pour le faire (+)	Ce que j'aime (+) et je ne suis pas à l'aise pour le faire (-)
<p><i>Ce sont les forces qu'il faut que j'utilise...</i></p> <p style="text-align: center;">++</p>	<p style="text-align: center;">+-</p>
Ce que je n'aime pas (-) mais je suis à l'aise pour le faire (+)	Ce que je n'aime pas (-) et je ne suis pas à l'aise pour le faire (-)
<p style="text-align: center;">-+</p>	<p style="text-align: center;"><i>C'est ici que les priorités s'affichent!</i></p> <p style="text-align: center;">--</p>

³ Le *Myers Briggs Type Indicator (MBTI)* est un test déterminant le type psychologique d'un sujet. Ce questionnaire élaboré par Katharine Briggs et Isabel Myers est une mesure pratique de la personnalité qui met en valeur huit préférences que tout le monde utilise à un moment ou à un autre. Pour son élaboration, elles se sont inspirées de l'œuvre de Jung qui avait établi une typologie de la personnalité à partir de ses observations du comportement.

La personne prête à se préoccuper de son développement professionnel peut aussi évaluer ses objectifs à travers quatre grands groupes de compétences : personnelles, interpersonnelles, organisationnelles et spécialisées. Les compétences personnelles, interpersonnelles et organisationnelles concernent des savoir-être qui se développent progressivement, qui touchent les comportements, les attitudes et les habiletés, et qui ne s’acquièrent pas sur les bancs d’école. Dans ces cas, le bien-être professionnel de cette personne fera fi d’un diplôme!

Quelques exemples de compétences génériques et spécifiques liées à trois fonctions muséales⁴

Personnelles	Interpersonnelles	Organisationnelles	Spécialisées
<ul style="list-style-type: none"> • Sens moral • Sens éthique • Rigueur • Cohérence • Suivi et développement des compétences (formation continue) • Transparence • Créativité, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habiletés relationnelles • Habiletés de communication, dont l’écoute • <i>Leadership</i> • Capacité à travailler en équipe • Collaboration avec les partenaires • Facilité à interagir avec les employés, les collègues, les supérieurs • Respect des différences • Résolution de conflits • Empathie • Gestion des crises, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la culture organisationnelle • Connaissance des conditions de travail et de son organisation • Planification stratégique • Alignement sur les valeurs organisationnelles • Connaissance des réseaux • Concertation organisationnelle • Rôle-conseil, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion d’une institution muséale <ul style="list-style-type: none"> ○ stratégique ○ opérationnelle • Gestion des collections <ul style="list-style-type: none"> ○ conservation ○ développement ○ système d’information ○ gestion des réserves, etc. • Diffusion <ul style="list-style-type: none"> ○ éducation ○ action culturelle ○ exposition ○ programmation ○ communication marketing ○ gestion de projet, etc.

⁴ Tableau inspiré du référentiel de compétences des gestionnaires scolaires – mis au point par l’Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ) en 2009 – et du profil de compétences réalisé par la SMQ.

CONCLUSION

En définitive, des mouvements, des étapes, des transitions sont vécus à divers moments de la carrière et dans divers lieux. En effet, l'environnement professionnel peut varier à plusieurs reprises au cours du cheminement professionnel et, dans ce contexte mouvant, il est possible de faire appel à l'accompagnement sous toutes ses formes, dont le mentorat. Travailler dans une organisation publique ou dans un organisme communautaire, dans un musée ou une bibliothèque, comporte des défis particuliers et exige l'acquisition de compétences distinctives. Accéder à un poste de gestion ou devenir consultant, cela suppose l'acquisition d'un ensemble d'habiletés. Intégrer le marché du travail après les études demande une capacité d'adaptation différente de celle requise pour accéder à une promotion au mitan de la carrière. Autres lieux, autres défis, ainsi va la vie... Quelle que soit l'étape de vie professionnelle ou personnelle où l'on est rendu, l'accompagnement représente une source tout indiquée de soutien pour les développements personnel, professionnel et organisationnel.

Finalement, l'important, c'est de s'arrêter, le temps d'amorcer une réflexion sur notre cheminement professionnel. « Qui suis-je? », « où vais-je? » seront alors des questions dépouillées de toute errance stérile qui procureront plutôt le sentiment d'avoir le contrôle sur ses choix de carrière!

Références

- CUERRIER, C. (2011). « Étapes de vie au travail, transitions et mentorat ». *Revue Carrièreologie*, vol 12, n°1, 2011, p. 91-103.
- CUERRIER, C. (2011). *Le mentorat et le monde du travail au Canada : le modèle de référence canadien*. Document inédit.
- GENDRON, P. J., FAUCHER, C. (2002). *Les nouvelles stratégies de coaching*. Montréal, Éditions de l'Homme.
- GROUPE FOREST (2004). « Créer un pont entre les générations ». *En vue*, n° 4.
- HOUDE, R. (1992). « Mentorat, supervision et travail social : 1. La nature du mentorat et les fonctions du mentor », *Travail social*, Revue de l'Association suisse des assistants sociaux (ASAS), n° 6, juin, p.2-12.
- HOUDE, R. (2008). « Le mentorat aujourd'hui : des racines et des ailes », *Lumen Vitae*, Revue internationale de catéchèse et de pastorale publiée en Belgique, LXIII, 2, p.129-146.
- HOUDE, R. (2010). « Des mentors pour la relève : Édition revue et augmentée. Le transfert intergénérationnel des connaissances ». *Revue Télescope*, vol. 16, n° 1, hiver. ENAP. Québec : PUQ.
- LIMOGES, J. (2001). *Stratégies de maintien au travail*. Québec, Édition Septembre.
- LIMOGES, J. (2004). *Pour un troisième tiers de carrière porteur de vie. Vade Mecum*. Sherbrooke, GGC éditions.
- LIMOGES, J. et DOYON, D. (2006). « Pour bien accompagner le maintien professionnel selon les tiers de carrière », dans BOUTINET, J. et PINEAU, G. (2006). *Le travail des paradoxes dans l'accompagnement*. Paris, Dunod.
- PAUL, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
- PAYETTE, A. et CHAMPAGNE, C. (2006). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Québec, PUQ.

www.christinecuerrier.com

www.mentoratquebec.org