

Adopter le Mentorat

Développer des compétences utiles à l'insertion socioprofessionnelle

Julie Lecoq, Céline Mathelart et Anna Tinebra



HORS SÉRIE N° 1 – 2015 **Hack'Apprendre** – À quoi ressemblera l'université en 2035 ?
N° 2 – 2018 **Hack'Apprendre numérique** – Pourquoi nous n'apprenons plus comme avant ?
N° 3 – 2019 **Hack'Apprendre international** – Une université ouverte dans un monde global

- N° 1 – 2016 **La classe à l'envers pour apprendre à l'endroit**
- N° 2 – 2017 **Accompagner des étudiant-e-s qui travaillent en groupe**
- N° 3 – 2017 **Encadrer et évaluer des mémoires**
- N° 4 – 2018 **Évaluer les compétences des étudiant-e-s avec un(e) portfolio**
- N° 5 – 2019 **Être un enseignant créatif**
- N° 6 – 2019 **Open Education**
- N° 7 – 2020 **Adopter le mentorat**

© Presses universitaires de Louvain, 2020
<http://pul.uclouvain.be>
Dépôt légal : D/2020/9964/4
ISBN : 978-2-87558-935-4
ISBN pour la version numérique (pdf) : 978-2-87558-936-1
Imprimé en Belgique par CIACO scrl – n° d'imprimeur : 100403



Cette licence permet d'utiliser l'œuvre et de la partager en citant le nom des auteurs.
Elle n'autorise pas les modifications de quelque façon que ce soit ni les utilisations à des fins commerciales, cfr <https://creativecommons.org/>

Diffusion : www.i6doc.com, l'édition universitaire en ligne
Sur commande en librairie ou à

Diffusion universitaire CIACO
Grand-Rue, 2/14
1348 Louvain-la-Neuve, Belgique
Tél. 32 10 47 33 78
duc@ciaco.coop

Distributeur pour la France :
Librairie Wallonie-Bruxelles
46 rue Quincampoix – 75004 Paris
Tél. 33 1 42 71 58 03
Fax 33 1 42 71 58 09
librairie.wb@orange.fr

Direction de la collection : Benoît Raucent & Pascale Wouters – Louvain Learning Lab (LLL)
Éditeur responsable : Benoît Raucent – Louvain Learning Lab (LLL)
Grand Rue 54 – 1348 Louvain-la-Neuve
Illustrations : Benoît Raucent
Graphisme et mise en page : Catherine Le Clercq

Dans le cadre du plan stratégique Louvain 2020, notre Université a souhaité soutenir des projets axés sur le développement professionnel de nos étudiantes et étudiants. Le Projet Mentorat constitue un véritable trait d'union entre leur vie étudiante et leur vie professionnelle à venir. Il a permis de produire ce carnet de route utile pour soutenir leur insertion socioprofessionnelle.

La recherche d'un mieux-être au travail et d'un sens sociétal constitue une demande forte de nos jeunes aujourd'hui. Les questionnements de développement de compétences et de choix professionnels sont dès lors très prégnants pour eux-elles.

Dans ce contexte, le dialogue entre professionnels et jeunes diplômés et diplômées est plus que jamais une opportunité à saisir pour soutenir les étudiantes et étudiants en transition vers le monde du travail. Notre université peut compter sur un large réseau professionnel, d'entraide et d'apports mutuels et enrichissants qui permet de mettre en place des dispositifs de mentorat variés, stimulants et performants.

Ce numéro 7 des Cahiers du LLL témoigne du dynamisme insufflé par le Projet Mentorat au sein de plusieurs facultés et d'associations d'Alumni de l'UCLouvain. Il propose quelques balises théoriques et méthodologiques nécessaires à l'élaboration d'un programme de mentorat d'insertion socioprofessionnelle, en se faisant l'écho d'expériences menées au sein de notre université ou dans d'autres universités. Doté d'une partie augmentée, ce cahier est enrichi d'un grand nombre de ressources numériques et de témoignages vidéo destinés à faciliter la mise en œuvre de programme de mentorat et à nourrir les initiatives émergentes ou existantes.

Nous espérons que ce carnet de route vous donnera quelques repères pour voyager dans ce monde passionnant du mentorat.

« Il n'y a rien de plus beau que l'instant qui précède le voyage, l'instant où l'horizon de demain vient nous rendre visite et nous dire ses promesses. » Milena Kundera.

Professeur Alain Vas
Doyen honoraire de la Louvain School of Management
Vice-recteur de l'UCLouvain en charge des Alumni
Président du comité de pilotage « Mentorat 20-20 ».

Ceci n'est pas (seulement) un cahier !

C'est un cahier augmenté

Une partie du contenu n'est pas imprimée sur ces pages, mais accessible en ligne, via des QRcodes. En les scannant, vous aurez accès à des vidéos, des articles et des ressources qui compléteront l'information. Ces ressources sont classées en quatre catégories :



COMMENT FAIRE ?



ILS L'ONT FAIT ICI !



POUR ALLER PLUS LOIN...



ILS L'ONT FAIT AILLEURS !



Pour lire les QR codes :

Téléchargez dans votre AppStore ou PlayStore l'application « *i-nigma* ». Une fois installée, ouvrez cette application et scannez le QR code.

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	5
2. L'originalité du mentorat parmi d'autres formes d'accompagnement	8
3. Pourquoi le mentorat à l'université ?	10
4. Mentorat formel versus informel	13
5. Élaborer un programme de mentorat	15
5.1. Un besoin, une envie et un contexte favorable	15
5.2. Des acteur·rices qui s'engagent	16
Le·la mentoré·e	16
Le·la mentor·e	17
Le·la responsable du programme	19
5.3. Les trois phases de la relation mentorale	21
5.4. Cinq étapes à franchir	23
La clarification des objectifs	24
Le recrutement	25
Le matching	28
Le suivi	29
L'évaluation	30
6. Variations créatives à partir du mentorat	32
7. Le mentorat numérique	34
8. Recommandations	36
Bibliographie	37

MOTIVATION



GUIDANCE



COMPÉTENCES



MENTORAT



CONSEIL



DÉVELOPPEMENT



POTENTIEL



Introduction

Dans le cadre de la politique stratégique du plan UCLouvain 2020, un financement a été attribué pour favoriser le développement d'une activité de mentorat, permettant de mettre en lien les (futur-es) diplômé-es de l'UCLouvain avec des Alumni, afin de faciliter le passage entre le monde des études et la vie professionnelle.

Ce cahier se veut être un recueil de ressources et de bonnes pratiques destinées à la mise en place d'un programme de mentorat à l'Université.

Il s'inspire d'expériences menées à l'UCLouvain et ailleurs et fait l'écho des témoignages de chacun-e des protagonistes d'un projet de mentorat : l'étudiant-e désireux-se de profiter de l'inspiration et des conseils d'un-e professionnel-le, le-a professionnel-le qui opte pour cette forme de bénévolat de compétences, et la personne qui, au sein d'une faculté, choisit d'impulser et de soutenir cette modalité d'accompagnement.

Afin de faciliter la mise en place d'un programme de mentorat structuré et professionnel, ce cahier propose un cadre et une méthodologie qui ont fait leur preuve au sein de plusieurs institutions universitaires et d'associations promouvant le mentorat comme modalité d'accompagnement et d'orientation d'étudiant-es ou de jeunes.

Dans un environnement marqué par une flexibilité croissante, ce cahier vise également à suggérer une variété de pratiques de mentorat émergentes, moins formelles, et d'en décrire les balises essentielles.

Chaque projet de mentorat est unique. Nous espérons que le-la lecteur-riche intéressé-e pourra découvrir les possibilités personnelles, professionnelles et institutionnelles offertes par la relation mentorale.

2

L'originalité du mentorat ...

« Le mentorat, aussi appelé mentoring, désigne une relation interpersonnelle de soutien, une relation d'aide, d'échange et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré, qui a des connaissances à acquérir, des compétences à développer et des objectifs à atteindre (Cuerrier, 2002). »

Ce cahier porte sur le mentorat d'insertion socioprofessionnelle appelé aussi mentorat de carrière. Le terme « mentor » se rencontre parfois aussi dans des formes d'accompagnement par les pairs que nous qualifierons plus volontiers de parrainage lorsqu'il s'agit d'accueillir un novice ou de tutorat lorsque l'accompagnement est d'ordre méthodologique ou didactique.

UN PEU D'HISTOIRE...

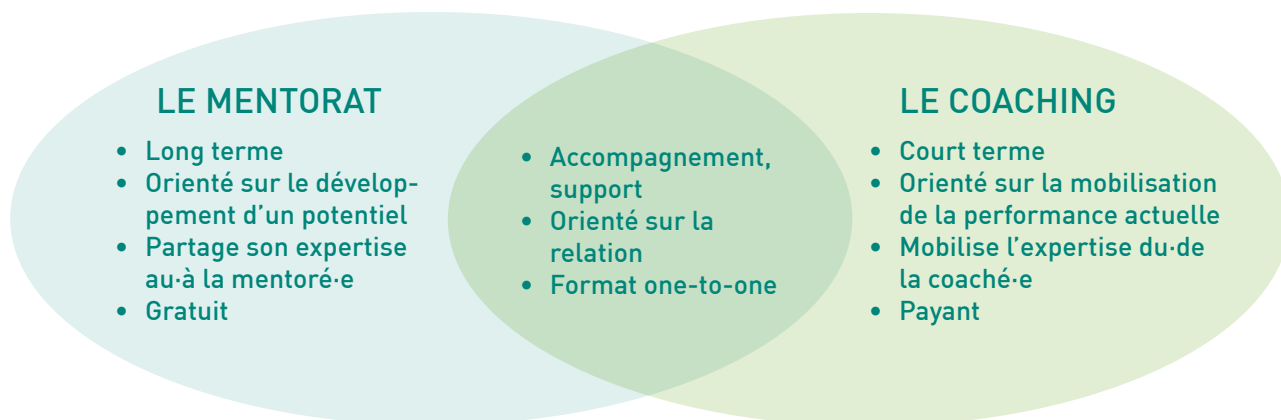
Le mot « mentorat » est issu de la mythologie grecque. Dans l'Odyssée d'Homère, Mentor était un sage et fidèle conseiller chargé de protéger le fils d'Ulysse, Télémaque, durant son absence pour la guerre de Troie. C'est Daniel Levinson (1978) puis Kathy Kram (1985) qui ont donné une assise théorique au concept. Depuis lors, l'intérêt pour le mentorat continue de croître, notamment en milieu organisationnel. De nombreux-ses chercheurs-ses se sont penché-es sur le mystère de cette relation susceptible de prendre un caractère crucial dans certains destins.



... parmi d'autres formes d'accompagnement (Paul, 2004)

Mentor·e ou coach ?

Le mentorat et le coaching sont deux formes d'accompagnement qui, si elles se recoupent en partie, se différencient sur plusieurs points :



Tuteur·rice ? Parrain, marraine ?

LE TUTORAT

Contrairement au mentorat, le tutorat est un accompagnement essentiellement « technique » orienté vers des savoirs professionnels de type savoir-faire. Il s'inscrit dans une optique de transmission méthodologique et de socialisation.

LE PARRAINAGE

Le parrainage permet l'introduction de l'accompagné·e dans un cercle défini tel qu'une entreprise ou un établissement d'enseignement supérieur. On l'appelle parfois « mentorat d'intégration ».

3

Pourquoi le mentorat à l'université ?

D'abord parce que le choix professionnel n'est plus aujourd'hui une étape que l'on franchit une fois pour toute. Dans un monde en constant changement, il est plus que jamais nécessaire de développer chez les étudiant-es la compétence à s'orienter professionnellement.

Ceci est d'autant plus important que l'on sait que l'indécision vocationnelle a un impact négatif sur la motivation et l'engagement dans les études. Plus l'indécision vocationnelle est forte, plus longue sera la durée des études et plus nombreux seront les changements de programmes effectués par les étudiant-es (Rivière, 1996).

En optant pour un projet de mentorat, une université répond simultanément à deux enjeux : l'aide à la réussite et l'insertion socioprofessionnelle. En effet, la démarche de clarification du projet vocationnel – qui est au cœur même du mentorat – va avoir un impact sur ces deux visées et les lier profondément l'une à l'autre.



COMMENT CRÉER UNE CULTURE PROPICE AU MENTORAT À L'UNIVERSITÉ ?

Au Centre d'information et d'orientation de l'UCLouvain (CIO), on propose aux futur-es étudiant-es un « mentorat d'intégration », une formule de parrainage avec des étudiant-es « mentor-es » qui apportent bénévolement informations et conseils. Une plateforme de matching facilite ces relations et contribue dès lors à promouvoir un état d'esprit propice à l'implantation de projets de mentorat.

« Hello! Si tu es intéressé-e par des études dans le domaine du droit et que tu te poses des questions sur les cours, la fac ou la vie à l'UCLouvain et à Louvain-la-Neuve en général, n'hésite pas à venir me les poser ! J'y répondrai avec plaisir ! »

Un étudiant mentor



→ Dans une démarche d'aide à la réussite

Les recherches de Bourdon et al. (2007) ont montré que les étudiant-es qui persévèrent dans leurs études ont un réseau social qui les met en contact avec des personnes « modèles » qui ont réussi leurs études supérieures.

Si elle est de qualité, une relation mentorale peut favoriser le développement cognitif, social et identitaire de l'étudiant-e qui sera stimulé-e dans sa connaissance de soi, de ses forces et de ses faiblesses. En outre, elle peut lui permettre d'identifier ses intérêts, les environnements professionnels qui correspondent à ses aptitudes et dans lequel il-elle se sentira à l'aise (voir Rhodes, 2005).



Les étudiants qui vivent de l'anxiété (...) ceux qui aimeraient discuter avec leurs professeurs, mais se trouvent intimidés, ainsi que ceux vivant des lacunes dans leur réseau social et qui ne savent pas vers qui se tourner trouveraient assurément en la personne du mentor un confident et un modèle inspirant. »

(Beaulieu et al., 2018)



→ Dans un but de clarification du projet vocationnel et d'insertion socioprofessionnelle

Le mentorat peut être initié dans l'objectif d'accompagner le développement du **projet vocationnel** de l'étudiant·e. En fin de cursus ou une fois le diplôme obtenu, le mentorat peut directement viser son insertion socioprofessionnelle.

« Si le projet vocationnel d'un·e étudiant·e ne se clarifie pas tout au long de son cursus, on parle alors d'indécision vocationnelle définie soit comme l'incapacité d'une personne à effectuer un choix de carrière, soit par son incertitude devant un choix de carrière envisagé. »

(Falardeau, 2007)

Selon Beckers (2004), toute formation devrait planifier des pratiques permettant le développement de l'identité dans sa facette professionnelle. L'évolution de la maturité vocationnelle est possible s'il y a une interaction avec les acteur·rices du champ professionnel dans lequel on est impliqué. En ce sens, le mentorat est une pratique qui vise explicitement cet enjeu, le développement de cette identité professionnelle.

« J'avais beaucoup d'incertitudes par rapport au marché du travail. Participer au programme de mentorat m'a éclairée et m'a donné des outils afin de mieux planifier mon entrée dans le monde professionnel. »

Une étudiante



4

Mentorat formel versus informel

En terme de structure, les pratiques de mentorat se positionnent sur un continuum qui va du plus formel au plus informel (Garceau, Larose, Cyrenne, Guay et Deschênes, 2008 ; Carruthers, 2003 ; Muschallick et Pull, 2016).

Le mentorat se veut **formel** lorsque l'intervention est structurée et que les mentor-e-s s'engagent à suivre les consignes d'un programme qui détermine la fréquence et la durée des rencontres, qui offre des opportunités aux participant-es (mentor-es et mentoré-es) de participer, ensemble, à des activités organisées visant à faciliter leurs interactions.



Le mentorat **informel** est un pairage volontaire, spontané, sans soutien administratif ou contexte d'intervention, sans durée prédéfinie. C'est la forme de mentorat la plus traditionnelle : une association spontanée, dynamique, réciproque et profonde.



COMMENT CHOISIR ?

Certains auteurs (Larose, 2011, 2013 ; Jacobi, 1991) suggèrent de réserver le mentorat informel aux cycles supérieurs.

Les mentoré-es et mentor-es peuvent se choisir mutuellement et fonctionner de manière plus flexible.

Dans le cas d'étudiant-es en début de parcours, le mentorat est le plus souvent formel et garanti par un-e responsable du programme.

« Mon expérience du mentorat comme coordinatrice d'un programme de mentorat a été très enrichissante car elle m'a permis de créer de véritables liens avec les mentor·es et d'arriver à la mise en place d'un groupe d'Alumni motivé·e·s qui restent attaché·e·s à la faculté.

Comme coordinatrice, j'ai également eu l'occasion de discuter avec les mentoré·es et de me faire ainsi une idée plus précise des attentes des jeunes diplômé·es par rapport au monde professionnel. C'est une expérience riche en relations humaines que je recommande à toutes personnes ayant envie de développer ses compétences relationnelles et de coordination de groupe ! »

Anne Didier - UCLouvain

« Mon bilan c'est que c'est vraiment une chouette expérience.

J'ai été très surprise de voir la facilité avec laquelle j'ai recruté les mentor·es. Par contre, la petite déception c'était les mentoré·es. Les étudiant·es ont beaucoup moins répondu à l'appel, sans doute parce qu'ils·elles n'ont pas encore conscience de l'importance du réseau.

Souvent les étudiant·es cloisonnent un peu les choses : ils·elles vivent leur vie d'étudiant·es et attendent d'avoir leur diplôme pour commencer à réfléchir à leur recherche d'emploi, à l'importance de connaître des gens. Même lorsqu'on leur sert sur un plateau des possibilités de réseauter ou d'avoir des outils pour aider leur insertion professionnelle, tant qu'ils·elles ne sont pas diplômé·es, ils·elles ne cernent pas toujours l'intérêt. »

Sabrina Pasinetti - UCLouvain FUCaM Mons



5

Élaborer un programme de mentorat

5.1. Un besoin, une envie et un contexte favorable

Pour construire un programme de mentorat d'insertion socioprofessionnelle, il faut que plusieurs conditions soient réunies :

→ Un besoin

Y-a-t-il une demande ? Une petite enquête préalable auprès des étudiant-es permettra de calibrer l'ampleur et la nature de leurs besoins.

→ Une envie

Un programme de mentorat ne peut se concevoir sans l'identification d'une personne (ou plus !) qui aura le projet à cœur et l'envie d'y consacrer un peu de temps.

→ Un contexte favorable

- Certaines cultures sont vraisemblablement plus à même de générer spontanément des pratiques de mentorat. Il est en effet intéressant de noter que cette modalité d'accompagnement est beaucoup plus répandue au Canada qu'en Europe.
- Les travaux d'O'Neill (2005) ont montré que le mentorat se développe plus facilement dans un contexte organisationnel de type coopératif plutôt que compétitif.
- On remarque également qu'une culture institutionnelle qui maintient des liens soutenus avec ses diplômé-es facilitera le recrutement des mentor-es.
- Un contexte d'employabilité difficile est favorable au développement d'un programme de mentorat. Toutefois, même lorsque le marché du travail est dynamique, le mentorat peut s'avérer pertinent pour affiner un choix professionnel, pour trouver un lieu de stage, pour développer ou diversifier un réseau...

5.2. Des acteur·rices qui s'engagent

Le·la mentoré·e

Je suis mentoré·e !
Etudiant·e ? Plus pour longtemps,
peut-être même déjà diplômé·e. Je cherche
à définir mon projet professionnel, j'aimerais qu'il
soit en lien avec mon projet de vie. Trouver un emploi
qui corresponde à mes valeurs. Pourquoi ne pas créer
mon entreprise ? Parfois je ne sais pas par où commen-
cer... En tout cas, ce qui est sûr c'est que j'ai besoin de
quelqu'un qui pourra m'écouter et m'orienter.



MES QUALITÉS PRINCIPALES

- ✓ À l'écoute et ouvert·e à d'autres points de vue ;
- ✓ Actif·ve et proactif·ve dans les échanges avec sa ou son mentor·e ;
- ✓ Authentique dans le partage de ses succès et difficultés.

Le·la mentor·e



Je suis mentor·e !
 Guide ? Conseiller·ère ? Peut-être !
 En tout cas, je suis quelqu'un qui a une certaine expérience professionnelle à offrir. Mon vécu, mon expertise, ma vision du monde du travail, j'ai envie de les partager à un·e jeune, moins expérimenté·e, qui pourra peut-être en tirer profit dans la construction de sa propre trajectoire.



MES QUALITÉS PRINCIPALES

- ✓ À l'écoute et capable de dialoguer ;
- ✓ Disponible et accessible ;
- ✓ Authentique et confrontant·e ;
- ✓ Professionnellement actif·ve.

Le·la mentor·e

«*La transmission n'a rien à voir avec le transvasage. Elle se fonde sur l'intersubjectivité de sorte qu'on pourrait quasiment dire que transmettre c'est donner quelque chose qui ne nous appartient pas à quelqu'un qui va le pétrir à sa façon.*»

(Houde, 2001).

MES TÂCHES PRINCIPALES

(Houde, 2001; Levinson, 1978)

- **Offrir un soutien**

Le·la mentor·e crée un lieu de confiance confidentiel dans lequel il·elle va prendre le temps d'écouter le·la mentoré·e, d'accueillir son expérience, de le·la comprendre, de lui donner de la valeur, de contribuer à développer son estime de soi.

- **Proposer des défis**

Le·la mentor·e propose à son·sa mentoré·e des challenges sans jamais lui mettre la pression, le·la confronte de manière aidante, offre d'autres points de vue, lui permet d'expérimenter d'autres comportements.

- **Mettre en valeur le rêve de vie**

Le·la mentor·e se connecte au projet de vie du·de la mentoré·e en l'invitant à imaginer ses aspirations, ses attentes et à visualiser ses souhaits et ses projets dans le futur... sans rien figer. Il·elle veille à ajuster constamment les défis proposés au projet de vie.

Le·la responsable du programme de mentorat



Je suis la personne responsable de la mise en œuvre d'un programme de mentorat et du bon déroulement de celui-ci.

Le mentorat, ça ne s'improvise pas ! Un management structuré facilite les choses. En lien avec mes responsables facultaires, j'implémente les différentes phases du programme. Je suis aussi garant·e de chacune des relations mentorales. Mon rôle est un rôle de facilitation. Puis, ce programme, c'est finalement moi qui l'évalue et qui lui donne une visibilité...



MES QUALITÉS PRINCIPALES

- ✓ Enthousiaste pour le programme de mentorat ;
- ✓ Disponible et à l'écoute des besoins des mentor·es et des mentoré·es ;
- ✓ Bon·ne communicateur·rice ;
- ✓ Doté·e d'un certain feeling relationnel.

MES TÂCHES PRINCIPALES

- Prendre en charge le recrutement des mentor·es et des mentoré·es ;
- Former les mentor·es ;
- S'occuper du matching ;
- Donner des *feedbacks* aux mentor·es et mentoré·es ;
- Fournir des outils de facilitation aux mentor·es et mentoré·es ;
- Évaluer les binômes et le programme ;
- Assurer l'administratif du projet, les statistiques, la réception des rapports des mentor·es,...
- Tenir informées toutes les parties prenantes dans le projet.



ZOOM SUR LES CARACTÉRISTIQUES DE LA RELATION MENTORALE

UNE RELATION MENTORALE...

EST

- ✓ Volontaire ;
- ✓ Gratuite ;
- ✓ Confidentielle ;
- ✓ Temporaire (en principe) ;
- ✓ Orientée sur les besoins des mentoré-es.

N'EST PAS

- ✓ Une obligation ;
- ✓ Une relation de pouvoir ;
- ✓ Une relation fonctionnelle orientée vers les tâches quotidiennes à accomplir ;
- ✓ Une pratique rigide au mode d'emploi très strict ;
- ✓ Une thérapie.

Un code d'éthique de la relation mentorale (Université de Sherbrooke) :

Le mentorat est une **relation d'aide et d'apprentissage** basée sur la confiance et le respect mutuel et nécessite un encadrement éthique.

Voici quelques éléments à prendre en considération :

- ✓ La confidentialité ;
- ✓ L'honnêteté ;
- ✓ Le respect de la vie privée ;
- ✓ Le respect du sexe, de la culture, etc. ;
- ✓ Le respect dans les communications.

EXEMPLE



5.3. Les trois phases de la relation mentorale

Une des conditions du succès d'une relation mentorale est l'harmonie entre les besoins d'un-e mentoré-e et la capacité d'un-e mentor-e à les rencontrer (Ragins & Kram, 2007). La durée d'accompagnement conseillée est d'une année. Au-delà, il est intéressant de reconsidérer les motivations, les compétences et l'entente du binôme.

POUR BRUNET (2009), LA RELATION MENTORALE PASSE
PAR TROIS GRANDES PHASES :

PHASE 1 LE COMMENCEMENT

- Relation inégale entre mentor-e et mentoré-e ;
- Reconnaissance d'un-e mentoré-e par son ou sa mentor-e ;
- Imitation du ou de la mentor-e par le ou la mentoré-e ;
- Investissement dans la relation mentorale de part et d'autre.

PHASE 2 LE DÉROULEMENT

- Relation plus égalitaire ;
- Reconnaissance de nouvelles compétences ;
- Reconnaissance des limites de chacun-e.

PHASE 3 LE DÉNOUEMENT

- Processus de séparation ;
- Relation mentorale accomplie ou non ;
- Diminution de l'implication ou redéfinition de la relation (en relation d'amitié, par exemple).

Les avantages d'un programme de mentorat

POUR LE·LA MENTOR·E

- ✓ Partager son expérience, transférer ses compétences ;
- ✓ Développer ses compétences d'écoute et de leadership ;
- ✓ Bénéficier de possibilité de formations continues ;
- ✓ Prendre conscience des talents disponibles ;
- ✓ Détecter de nouveaux canaux de recrutement ;
- ✓ Intégrer un projet innovant.

POUR LE·LA MENTORÉ·E

- ✓ Renforcer l'estime et la confiance en soi lors des interactions avec le milieu professionnel ;
- ✓ Démarrer ou agrandir son réseau professionnel ;
- ✓ Profiter gratuitement de l'expérience du·de la mentor·e ;
- ✓ Être accompagné·e dans sa recherche d'emploi ;
- ✓ Augmenter les opportunités d'emploi ;
- ✓ Intégrer un projet innovant.

POUR LA FACULTÉ

- ✓ Développer des liens avec les diplômé·es ;
- ✓ Renforcer l'affect institutionnel ;
- ✓ Développer un réseau d'experts ;
- ✓ Offrir à ses étudiant·es une réelle opportunité d'aide à l'insertion ;
- ✓ Renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté ;
- ✓ Donner une image dynamique et innovante de l'université ;
- ✓ Établir des liens directs avec le marché du travail ;
- ✓ Développer un projet innovant.

QUELQUES AVANTAGES DU MENTORAT
EN INFOGRAPHIE :



5.4. Cinq étapes à franchir

Qui initie les étapes ?



Vis-à-vis de quels public ?



Témoignages de Louise Dale et de Céline Van Hoorebeeck, mentorée et mentore du programme mené à la Faculté de philosophie, arts et lettres de l'UCLouvain.

Article de presse suite à la soirée de formation des mentor·es de la Faculté de philosophie, arts et lettres de l'UCLouvain.



1. La clarification des objectifs

Amorcer une stratégie c'est se poser quatre questions fondamentales : Quel est le public cible ? Quels sont nos besoins ? Comment procéder et avec quelles ressources ? Pour viser quels objectifs ?

Ce n'est qu'une fois la stratégie définie et planifiée que l'on peut communiquer vers le public visé et passer à la seconde étape.

Pour qui ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est notre public cible ? • Qui seront les participant-es ?
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont nos besoins ?
Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont nos ressources ? • Qui va administrer le programme ? • Sur qui pouvons-nous compter ? • Comment le projet est-il financé ? • Quelle communication ?
Avec quels objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les résultats visés ? • Quand commencer et quand conclure ? • Quelle évaluation ?



« Pour moi, cette étape de clarification a été capitale. Elle a permis d'ancrer le projet dans la réalité concrète, de le penser vraiment en fonction des besoins et des ressources que nous avons. Puis, surtout, j'ai senti que je n'étais pas seul à le mener. »

Un responsable de programme de mentorat

2. Le recrutement

COMMENT RECRUTER UN POOL DE MENTOR-ES ?

Les alumni sont un public potentiel idéal. Nombreux-ses diplômé-es sont désireux-ses de maintenir un contact avec leur faculté ou leur université. Le mentorat peut s'avérer être une possibilité de maintien de ce lien.

Lors de l'appel aux mentor-es, il est essentiel d'identifier les facteurs positifs mais aussi les obstacles qui influent sur leur participation. Par exemple, les mentor-es sont souvent des personnes à l'agenda bien rempli, une communication claire et précise sur le temps à consacrer peut s'avérer rassurante.

Idéalement, le-la responsable du programme de mentorat rencontre :

- **Le-la candidat-e mentor-e** : pour s'assurer de sa motivation, sa disponibilité, sa capacité d'écoute ;
- **L'étudiant-e volontaire** : pour s'assurer de sa motivation, ses forces et faiblesses, son engagement.



EXEMPLE DE COMMUNICATION VISANT À RECRUTER LES MENTOR-ES



Une reconnaissance symbolique indispensable

Les mentor-es donnent de leur temps bénévolement. La valorisation de leur engagement est donc essentielle. Une reconnaissance officielle, la possibilité d'avoir accès à une formation, par exemple, sont des éléments motivants qui rendront le programme attractif.

RECRUTER LES MENTORÉ·ES, UN VRAI DÉFI !

Recruter les mentoré·es n'est pas forcément aisé. Vis-à-vis de ce public, une communication attractive s'avère cruciale. Un soutien des enseignant·es et le témoignage d'étudiant·es ayant profité de cet accompagnement sont deux leviers qu'il est intéressant d'activer pour sensibiliser le public étudiant à un besoin dont il n'a pas nécessairement conscience.

LES ENGAGEMENTS

Avant la formation des dyades, un document d'engagement est signé :

LE·LA MENTORÉ·E S'ENGAGE À :

- ✓ Être transparent·e ;
- ✓ Être proactif·ve dans sa recherche d'emploi ;
- ✓ Prendre contact avec le·la mentor·e et l'informer de ses démarches ;
- ✓ Se remettre en question.

LE·LA MENTOR·E S'ENGAGE À :

- ✓ Être à l'écoute de son·sa mentoré·e ;
- ✓ Transférer ses compétences et connaissances du marché du travail ;
- ✓ Accompagner le·la mentoré·e dans sa stratégie de recherche d'emploi ;
- ✓ Maintenir un lien avec le·la mentoré·e pendant la durée du mentorat ;
- ✓ Participer à la formation et aux réunions de mentor·es organisées par le·la responsable du programme.





ZOOM SUR LA FORMATION DES MENTOR-ES

Pour St-Jean et Mitrano-Méda (2013), plus que l'expérience professionnelle des mentor-es, c'est la formation qui se révèle être un facteur important de succès dans le cadre du mentorat. La formation pose un cadre éthique et relationnel, permet aux mentor-es de développer leurs compétences relationnelles et les forme à l'utilisation de pratiques maïeutiques (Adam, 2016).

Les rencontres entre mentor-es ont pour objectif de :

1. Partager l'état des lieux de sa relation mentorale avec le groupe ;
2. Ne pas se sentir seul-e face aux problématiques de son accompagnement ;
3. Brainstormer : échanger des idées, des conseils avec les autres mentor-es ;
4. Réseauter, multiplier les entrées dans d'autres réseaux professionnels ;
5. Développer un sentiment d'appartenance à une communauté de mentor-es.

TRAME D'UNE FORMATION INITIALE DE TROIS HEURES DISPENSÉE PAR UN CONSULTANT EXTÉRIEUR :

- Définir le mentorat ;
- Présenter les objectifs du programme ;
- Préciser les rôles et responsabilités de chacun-e ;
- Expliquer le fonctionnement de la plateforme (s'il en existe une !) ;
- Réaliser des exercices pratiques, des jeux de rôles ;
- Aborder le premier rendez-vous ;
- Aborder les difficultés du mentorat et les facteurs de succès ;
- Signature de la convention et présentation des éléments de déontologie.

EXEMPLE



3. Le matching

Le matching est le moment de la formation des dyades mentor-es/mentoré-es. C'est l'un des moments les plus délicats du processus (Duchesne, 2010).

Sur base des profils de chacun (chacun prépare un mini CV qui met en valeur parcours, besoins et compétences), il y a deux possibilités pour le matching :

- Les binômes sont formés par le·la responsable du programme (admi-matching) ;
- Les mentor-es et mentoré-es se choisissent mutuellement (self-matching).



ZOOM SUR LE MENTORING SPEED DATING UNE NOUVELLE FORME DE SELF-MATCHING

Futur-es mentor-es et mentoré-es sont convié-es à une séance de speed dating où il-elles peuvent faire spontanément connaissance pendant cinq minutes (en fonction du nombre, une présélection est parfois déjà réalisée sur base des CV des différent-e-s acteur·rices). Les candidat-es mentoré-es proposent ensuite un top 3 de leurs candidat-es mentor-es favori·tes. Ceux·celles-ci font de même. Le·la responsable de programme réalise ensuite le matching en tentant de rencontrer les préférences de chacun·e.

Parce qu'elle intègre le feeling naturel entre deux personnes, cette technique a montré des résultats supérieurs en terme d'engagement et de satisfaction dans la relation mentorale (Guse et al., 2016).



4. Le suivi

Une fois le matching réalisé, les relations mentoriales vont s'amorcer et se construire. Un canevas temporel est souvent proposé (une rencontre par mois par exemple). Dans certains programmes, on demande à chacun-e de rédiger un bref compte rendu suite à la rencontre.

Le-la responsable du programme est le-la garant-e de ce processus. Le plus souvent, son rôle consiste à offrir :

- Un soutien aux mentor-es pour les aider/outiller dans leur accompagnement ;
- Un soutien aux mentoré-es en cas de mauvaise entente avec le-la mentor-e ;
- Une formation continue à la demande des mentor-e-s afin de leur offrir un lieu de développement personnel.

Une formation continue en groupe ou par atelier est essentielle pour maintenir le niveau de motivation des mentor-es. En fonction des évaluations des binômes et des demandes des mentor-es, des expert-es peuvent être invité-es à discuter certaines thématiques avec les mentor-es.



Idées de thématiques pour une formation continue des mentor-es :

- L'écoute active ;
- Les aides à l'embauche ;
- Les techniques de communication ;
- Les changements générationnels ;
- Etc.

« Le fait de prévoir des rencontres formelles régulières nous force à nous fixer des objectifs et des « to-do » concrets qui seront discutés à la prochaine rencontre. »

Un étudiant

5. L'évaluation

L'évaluation d'un programme se fait toujours en fonction des objectifs qui étaient fixés. S'il demeure naturellement une dimension intangible (bénéfices inconscients ou retombées à long terme), plusieurs éléments d'un programme peuvent être évalués (Cuerrier et Fortin, 2003) :

- La pertinence du programme ;
- Le fonctionnement du programme (par exemple, la qualité de son accompagnement, les formations proposées aux mentor-es...) ;
- Les effets et les répercussions du programme sur la faculté ;
- L'efficience ;
- La satisfaction des mentor-es et des mentoré-es.



5 QUESTIONS À SE POSER POUR ÉVALUER

(Chouinard, 2018)

1. Quels facteurs et variables seront mesurés ?
2. Comment seront-ils mesurés ?
3. Qui fournira l'information ?
4. Quand seront-ils mesurés ?
5. Que faire des résultats ?



EXEMPLE DE QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION



EXEMPLE DE PRÉSENTATION D'UN BILAN DE PROGRAMME DE MENTORAT



L'évaluation de programmes de mentorat précédents a permis de dégager des balises de « bonnes pratiques » et des points d'attention (Guay, 2003) :



ÉLÉMENTS QUI DEVRAIENT CONTRIBUER AU SUCCÈS

- Des objectifs clairs ;
- Un processus de jumelage transparent ;
- Une formation qui permet de comprendre les exigences liées aux rôles de chacun-e ;
- Un-e responsable du programme disponible pour les participant-es.



ÉLÉMENTS QUI POURRAIENT ÊTRE DES OBSTACLES

- Des objectifs trop larges ou non fonctionnels ;
- Une absence de préparation ou de formation des mentor-es et des mentoré-es ;
- Un manque de soutien institutionnel au programme ;
- Une mauvaise adéquation des besoins du-de la mentoré-e avec ce que lui apporte la relation mentorale.



Variations créatives à partir du mentorat

Il y a toujours eu au cœur du concept de mentorat la notion de transmission, une forme de générativité qui mène des acteur·rices à mettre leur expérience au service de la génération qui suit.

Dernièrement, dans l'évolution rapide de la société des connaissances, le concept de mentorat offre un panel de nouvelles pratiques, parfois nettement moins formelles, souvent facilitées par des outils numériques :

CES NOUVELLES FORMES DE MENTORAT SE CARACTÉRISENT PAR :

- L'idée d'une transmission moins verticale (un·e mentor·e peut être lui-même le·la mentoré·e de quelqu'un d'autre) et une plus grande réciprocité dans les échanges ;
- La variété de leurs modalités de mise en œuvre, mieux calibrée pour s'adapter aux défis et aux contraintes d'un contexte ;
- Une capacité à relier des acteur·rices qui sont parfois éloigné·es socialement ou géographiquement ;
- Une flexibilité accrue : Le mentorat ne s'intègre plus obligatoirement dans un programme, ou seulement partiellement.



Le mentorat inversé

Il s'agit d'une forme de mentorat issu de l'entreprise où un junior devient le mentor d'un senior. Ce type de relation mentorale est envisagé lorsque l'on cherche à renouveler certaines pratiques par des innovations récentes. La transmission est ainsi inversée puisque le senior profite de l'expertise du junior.



Le cercle de mentorat

Un-e mentor-e travaille ici non plus en « one-to-one » mais avec un groupe de mentoré-es. Il s'agit d'une bonne solution lorsqu'il est difficile de recruter des mentor-es. Le mentor fournit des conseils et une orientation au groupe et encourage les mentoré-es à s'entraider.



Le mentorat par les pairs (ou parrainage)

Il consiste en un jumelage entre un-e étudiant-e novice et un-e étudiant-e plus expérimenté-e dans le but de faciliter l'intégration dans un nouveau milieu, développer des stratégies adéquates, renforcer la motivation...

EXEMPLES



Le centre de mentorat pour les étudiant-es diplômé-es de l'Université d'Ottawa offre aux étudiant-es inscrit-es au doctorat la possibilité de rencontrer des étudiant-es mentor-es afin de discuter des difficultés liées au parcours doctoral.



Un mémoire de l'École d'éducation et de formation de l'UCLouvain a élaboré un programme de mentorat par les pairs destiné à favoriser le maintien des jeunes enseignantes femmes dans la carrière académique.



7

Le mentorat numérique

On l'appelle également eMentorat ou cybermentorat. Il s'agit d'un réseau de mentor-es auquel les étudiant-es peuvent accéder online. La relation peut se construire par messages ou par visioconférences.



ATOUS

(Légaré, 2000)

- Moyen de communication naturel et spontané ;
- Peu coûteux ;
- Non soumis aux contraintes de temps et d'espace ;
- Minimise les différences (les caractéristiques liées à l'âge, au sexe, au niveau d'éducation et au niveau socioéconomique sont moins visibles) ;
- Moins intimidant (grâce à l'écrit) ;
- Consignable puisqu'une trace écrite est aisément conservée.

CONTRAINTES

(Pillon et Osmun, 2013)

- Sensation d'un manque de contact personnel en face à face (ces auteur-es conseillent d'organiser au moins une rencontre initiale en présentiel) ;
- Absence de communication non verbale qui peut être source de malentendus ;
- Frein à la relation de confiance qui risque de mettre plus de temps à se nouer.

En terme de satisfaction des dyades mentor-e – mentoré-e, le mentorat virtuel serait tout aussi performant que sa version traditionnelle en face à face (voir par exemple Janasz et Godshalk, 2013).

La plateforme My Jobglasses permet aux étudiant-es de faire de multiples rencontres avec des professionnel·les (sur le principe d'un rendez-vous d'une heure, en ligne ou en face à face) et catalyse la construction d'un réseau.



La plateforme Jobcaddie en Suisse est un programme de mentorat très balisé qui combine les avantages du numérique à une structure formelle.



LE CYBERMENTORAT PEUT ÊTRE TRÈS FORMEL, PEU FORMEL OU INFORMEL

Le réseau Academos permet aux étudiant-es de dialoguer avec des mentor-es exerçant un métier qui les intéresse, des étudiant-es du domaine qu'ils-elles convoitent, des établissements d'enseignement, des entreprises – tous choisis par eux-elles ou par l'algorithme de la plateforme. Ils-elles peuvent ainsi partager leurs intérêts avec leurs pairs en se créant un profil professionnel ou en participant à des groupes de discussion.



Certaines universités collaborent avec des applications comme Elo dont la mission est de simplifier au maximum la relation mentorale. Les utilisateur·rices remplissent un profil que l'application va jumeler à différents profils. Mentor-es et mentoré-es fonctionnent ensuite de manière autonome, tout en bénéficiant d'un environnement de communication à la fois sécurisé et confidentiel.



PRÉCAUTIONS

Le mentorat numérique, quelque soit son degré de formalisation, nécessite les mêmes balises que le mentorat « traditionnel » : Un cadre structuré, un code de conduite, une charte d'engagement, une description des rôles de chacun-e etc.



Recommandations

Pour la faculté, le programme ou l'enseignant-e qui s'intéresse au mentorat comme modalité d'accompagnement, ce cahier proposait de :

- Situer la spécificité du mentorat parmi d'autres formes d'accompagnements possibles ;
- Préciser les grandes étapes de sa réalisation ;
- Inspirer le-la lecteur-riche en lui proposant un panorama de modalités d'organisations possibles sur un continuum allant du plus formel au plus informel ;
- Faciliter la mise en place d'un programme de mentorat en consignat, dans ses formats papier et augmenté, de nombreux outils adaptés (et adaptables).

POUR CONCLURE

- **Explorez et découvrez** les outils de mentorat numériques informels. Finalement plus proches d'un mentorat « classique », ces outils ont l'avantage de faciliter la relation mentorale en la rendant plus spontanée, plus flexible et plus alignée aux modes de communications des jeunes générations. Par leur attractivité, ces outils pourraient participer à la prise de conscience d'un besoin chez des acteur-rices qui n'y auraient peut-être pas songé par eux-elles-mêmes.
- **Conscientisez** les parties prenantes d'un programme de mentorat de l'importance des nombreux enjeux qu'offre une relation mentorale :
 - L'inscription des étudiant-es dans une démarche d'intégration et d'aide à la réussite et/ou le développement de compétences d'orientation professionnelle et vocationnelle ;
 - La dynamisation d'une culture facultaire par la mobilisation de ses alumni dans cet échange avec les nouvelles générations.
- **Proposez** dans vos programmes des activités de « parrainage » ou de « tutorat ». Les étudiant-es qui en auront fait l'expérience seront dès lors beaucoup plus ouvert-es à un projet de mentorat.

Osez expérimenter et revenir vers nous !

BIBLIOGRAPHIE

- *Adam, H.* (2016). **Implémentation d'un programme de mentoring pour favoriser le maintien de tous les talents au sein de l'UCL. Analyse et proposition d'un modèle.** Mémoire non publié. UCLouvain.
- *Beaulieu, C., Henri, M. et Godin, F.* (2018). **Le mentorat comme mesure d'aide aux étudiants de première année en sciences humaines.** *Pédagogie collégiale*, 31(2), 16-23.
- *Beckers, J.* (2004). **Comment amorcer la construction identitaire d'un praticien réflexif par la formation initiale ?** *Recherche et Formation*, 46, 20-31.
- *Bourdon, S., Charbonneau, J., Cournoyer, L. et Lapostolle, L.* (2007). **Famille, réseaux et persévérance au collégial, rapport de recherche.** Phase 1. Sherbrooke, Québec : Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage (ÉRTA).
- *Brunet, Y.* (2009). **Élaboration d'un guide d'encadrement pour le mentorat auprès du personnel enseignant débutant en soins infirmiers au collégial.** Université de Sherbrooke.
- *Carruthers, J.* (2003). **The Principles and Practice of Mentoring in Caldwell, B.J., Early, M.A. The Return Of The Mentor : Strategies For Workplace Learning.** Routledge.
- *Cuerrier, C.* (2002). **Le mentorat : exigé et répertoire de base.** Québec : Éditions Fondation de l'entrepreneurship.
- *Cuerrier, C. et Fortin, J.* (2003). **Évaluer un programme de mentorat.** Collection Mentorat, Québec : Éditions Fondation de l'entrepreneurship.
- *Duchesne, C.* (2010). **L'établissement d'une relation mentorale de qualité : à qui la responsabilité ?** *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 45(2), 239-254.
- *Falardeau, I.* (2007). **Sortir de l'indécision.** Québec : Éditions Septembre.
- *Garceau, O., Larose, S., Cyrenne, D., Guay, F. et Deschênes, C.* (2008). **Avoir les étudiants(es) de Sciences de la nature dans notre MIREs – 2^e partie: Évaluation des impacts à court terme.** Université Laval. *Pédagogie collégiale*, 21(4), 34-39.
- *Guse, J., Schweigert, E., Kulms, G., Heinen, I., Martens, C. et Guse, A.H.* (2016). **Effects of mentoring speed dating as an innovative matching tool in undergraduate medical education: A mixed methods study.** *PLoS ONE*, 11(2) : e0147444.
- *Houde, R.* (2001). **Le mentorat : un outil de développement de la relève.** Texte présenté à l'occasion du colloque organisé par l'Association suisse de psychologie du travail de langue française.
- *Jacobi, M.* (1991). **Mentoring and Undergraduate Academic Success: A Literature Review.** *Review of Educational Research*, 61(4) 505-532.
- *Janasz, S. et Godshalk, V.* (2013). **The Role of E-Mentoring in Proteges' Learning and Satisfaction.** *Group & Organization Management*, 38, 743-774.

- *Kram, K. E.* (1985). **Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life.** Glenview, IL : Scott Foresman.
- *Larose, S., Cyrenne, D., Garceau, O., Harvey, M., Guay, F., Godin, F., Tarabulsky, G. et Deschênes, Claire.* (2011). **Academic Mentoring and Dropout Prevention for Students in Math, Science and Technology.** Mentoring & Tutoring : Partnership in Learning, 19(4), 419-439.
- *Larose, S.* (2013). **Les pratiques éducationnelles exemplaires en matière d'accompagnement individualisé au secondaire :** Une analyse commentée des recherches des vingt dernières années. Gouvernement du Québec. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
- *Légaré, C.* (2000). **Un programme de cybermentorat pour le collégial.** Pédagogie Collégiale, 14, 24-29.
- *Levinson, D. J. , Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., et McKee, B.* (1978). **The seasons of a man's life.** New York : Knopf.
- *Muschallik, J. and Pull, K.* (2016). **Mentoring in Higher Education : Does it Enhance Mentee's Research Productivity ?** Education Economics, 24(2), 210-223.
- *O'Neill, R.-M.* (2005). **An Examination of Organizational Predictors of Mentoring Functions.** Journal of Managerial Issues, 17(4), 439-460.
- *Paul, M.* (2004). **L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique.** Paris : L'Harmattan.
- *Pillon, S. et Osmun, W. E.* (2013). **Le mentorat à l'ère numérique.** Canadian Family Physician, 59(4), e209-e211.
- *Ragins, B. R. et Kram, K. E. (Eds.)* (2007). **The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- *Rhodes, J. E.* (2005). **A Model of Youth Mentoring in Dubois,** D. L. et Karcher, M. J. (dir.), Handbook of Youth Mentoring. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2005, p. 30-43.
- *Rivière, B.* (1996). **Le décrochage au collégial : le comprendre et le prévenir.** Laval : Beauchemin.
- *St-Jean, É. et Mitrano-Méda, S.* (2013). **Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience.** Revue de l'Entrepreneuriat, 12(1), 121-140.

Merci au Recteur Vincent Blondel et au Prorecteur à l'enseignement Marc Lits d'avoir soutenu ce projet.

Merci à tous les membres du comité de pilotage, Chantal Amyot Dit Villeneuve, Nicolas Brixko, Christine Denayer, Françoise de Viron, Philippe Fonck, Maxime Lahou, Benoît Raucent, Marie-Christine Rauw et Benoît Van Oost, d'avoir accompagné et inspiré chaque étape de la réalisation du projet. Merci à Alain Vas d'avoir présidé ce comité avec enthousiasme.

Merci à Marie-Christine Rauw et à Pascale Wouters pour leur relecture attentive et leurs suggestions utiles.

Merci aux membres de l'UCLouvain, Anne Didier, Martine Frère, Anne-Claire Latiers, Christophe Lejeune et Sabrina Pasinetti d'avoir témoigné de leur expérience de mentorat.

Aujourd'hui, le marché du travail convoque la question du choix de carrière à plusieurs reprises au cours d'une vie, si bien qu'un individu connaîtra en moyenne trois carrières et dix emplois différents tout au long de son parcours professionnel. Dans ce contexte, le mentorat peut s'avérer un accompagnement précieux dans la construction d'un fil rouge professionnel...mais pas seulement ! En effet, une relation mentorale mobilise des dimensions identitaires souvent bien plus personnelles et participe ainsi à la maturité vocationnelle de chacun des protagonistes.

Le mentorat peut se définir comme une relation de confiance et d'engagement réciproque dans laquelle une personne d'expérience offre son écoute et son soutien dans le but de favoriser le développement d'une autre personne. Proposé à l'université, le mentorat permet à un-e étudiant-e de mettre d'emblée cette question du choix professionnel en chantier, de la réfléchir et de la mettre en lien avec les étapes de son parcours d'étude où certains choix doivent être posés : choix d'option, de stage, de thème de mémoire,...

Ce cahier propose une méthodologie permettant d'implémenter un programme de mentorat dans une faculté. Il s'accompagne de nombreux outils « prêts à l'emploi » et est illustré de témoignages de mentor-es, de mentoré-es et de responsables de programme de mentorat. Parce que le numérique est un support véritablement facilitateur pour un tel projet, le cahier présente également des possibilités de mentorat innovantes et aisément adaptables pour celui ou celle qui a à cœur de proposer aux étudiant-es de participer à cette aventure.

 **UCLouvain**

i6doc.com
la librairie des documents scientifiques



98965

15€