



Mentorat et reconnaissance :
Une étude de trois cas d'économusées au Québec

**Note de recherche
de l'ARUC sur la gestion des âges
et des temps sociaux
et de la Chaire de recherche du Canada
sur les enjeux socio-organisationnels
de l'économie du savoir**

N° 12-03

**Fedwa Jebli
Eduardo Davel**

Télé-université/Université du Québec

Février 2012



Pour nous joindre :

Diane-Gabrielle Tremblay,
Directrice ARUC-GATS
Téluq-Université du Québec à Montréal
100, Sherbrooke ouest, Montréal
Québec, Canada H2X 3P2
Téléphone : 514-843-2015 poste 2878
Fax : 514-843-2160
Courriel : dgtrembl@teluq.uqam.ca
Site Web: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Notes biographiques :

Fedwa Jebli est chercheur à la Télé-université. Elle a un doctorat en communication de l'Université de Lyon 2, une maîtrise en sciences de l'information et de la communication et une maîtrise en gestion de projets. Ses travaux de recherche portent sur l'analyse des interactions organisationnelles, sur la communication interculturelle et l'étude des mécanismes de négociation à cet égard. Actuellement, elle travaille sur la régulation sociale dans un contexte social pluriculturel, sur les politiques organisationnelles internes et sur les processus de négociation implicites qui régissent la gestion des temps sociaux dans les milieux de travail.

Eduardo Davel est professeur en management et en gestion des ressources humaines à la Télé-université. Il détient un doctorat en management de HEC Montréal. Il est également professeur associé à l'Université fédérale de Bahia (Brésil) et a été visiting scholar à la Graduate Faculty of Political and Social Science de la New School for Social Research (New York). Il a publié plusieurs livres et articles concernant la gestion des ressources humaines, le travail en équipe, les entreprises familiales, l'apprentissage organisationnel, la gestion de la diversité culturelle et les dilemmes du travail des gestionnaires. Ses recherches actuelles portent sur l'entrepreneuriat culturel, la créativité dans la gestion et l'utilisation de l'art dans l'enseignement de la gestion.

* Nous tenons à remercier le soutien de l'ARUC-GATS, du CRSH et du FQRSC dans la réalisation de cette recherche et tout particulièrement un merci à Vanessa Bévilacqua et à Diane-Gabrielle Tremblay pour leurs commentaires et suggestions qui nous ont aidés à améliorer l'analyse de données. Cette recherche s'inscrit dans le volet 2 de l'ARUC, sur les fins de carrière, et était menée en partenariat avec le Réseau FADOQ, qui s'intéresse aussi au mentorat comme pratique intéressante en deuxième moitié de carrière.

Introduction

La relation mentorale est au cœur du concept et de la pratique du mentorat. Toutefois, notre connaissance sur les divers aspects régissant cette relation demeure limitée, ce qui attire notre attention vers l'importance d'examiner le rôle de la reconnaissance dans le déroulement de la relation mentorale (Jebli et Davel, 2012a). Dans cette recherche nous nous penchons sur l'étude de cas de trois organisations faisant partie du réseau d'économusées dans le secteur des métiers d'art au Québec. Ces trois organisations s'avèrent des terrains riches pour mieux saisir les particularités de l'influence que joue la reconnaissance sur le mentorat.

Par ailleurs, les métiers d'art et tout particulièrement l'économusée représentent un environnement emblématique sur la transmission des savoirs intergénérationnels. Grâce aux différents processus d'apprentissage et de compagnonnage, des savoirs techniques et tacites sont transmis d'une personne à une autre ce qui a permis la conservation, et la préservation, des différents métiers d'arts jusqu'à nos jours. Ces éléments nous ont motivés à choisir ce contexte en particulier pour étudier la relation entre la reconnaissance et le mentorat (Jebli et Davel, 2012b).

Dans notre recherche, nous nous sommes intéressés aux caractéristiques du mentorat dans les métiers d'art et au rôle que joue la reconnaissance dans le mentorat et l'apprentissage intergénérationnel. Notre objectif étant de dégager les manifestations d'éventuelles requêtes de reconnaissance afin d'en analyser les enjeux et le rôle qu'elles jouent dans le maintien d'une relation mentorale durable entre le mentor et ses mentorés.

Ainsi, cette note de recherche est structurée de la manière suivante. D'abord, nous allons présenter la problématique de recherche. Ensuite, nous décrirons l'approche méthodologique adoptée et les techniques d'enquête mobilisées. Dans une autre section, nous analysons le matériel empirique de chaque cas sous l'angle de la reconnaissance à partir du point de vue de mentor et du mentoré. Dans une dernière section, nous discutons les résultats de l'analyse et tirons les conclusions nécessaires pour répondre à notre question de recherche.

Dans l'ensemble de la recherche, nous avons adopté une approche de réciprocité, en cherchant à cerner la façon dont la reconnaissance est exprimée à l'égard du mentor (M) et du mentoré (m). Notre recherche nous a conduits à représenter les formes de reconnaissance existentielle, professionnelle, économique et socioculturelle pour chacun de ces deux acteurs. Il est à rappeler que la réciprocité est représentée ici comme une interaction qui faciliterait l'apprentissage, la communication, la transmission et donnerait alors plus de chance aux artisans d'assurer leur propre relève. L'objectif est donc de tenir compte de la question de la réciprocité dans nos analyses et de voir jusqu'à quel point cette représentation « interdépendante » de la relation mentorale est présente dans l'esprit des économusées.

1. Problématique de recherche

L'environnement des métiers d'art est un secteur d'activités dans lequel l'apprentissage et le compagnonnage font partie du quotidien et où la question de la relève se pose sans cesse. Il s'agirait d'un enjeu important, en particulier dans un monde industrialisé où la jeunesse est attirée par la modernité et par tout ce qui est innovateur et technologique. Les métiers d'art sont un élément fondateur de l'identité culturelle et du patrimoine immatériel de chaque pays et, de ce fait, il nous semble légitime de nous pencher sur les défis de la relève relatifs à ce secteur pour en comprendre les difficultés et les motivations.

Pour assurer la réussite de son entreprise, l'artisan a besoin de recruter et de former des apprentis afin de leur transmettre son savoir faire et son savoir être. Il espère ainsi assurer la relève de sa propre entreprise et de son expertise. Le mentorat se présente donc comme la pierre angulaire de cette relation dans la mesure où les deux parties prenantes, artisan et apprentis, partagent un processus de compagnonnage et de transfert de connaissances mutuelles.

Au cœur de cette relation, une question se pose en lien avec la reconnaissance du rôle de chacun de ces acteurs pour réussir cette cohabitation, dans la mesure où le secteur des métiers d'art québécois est un secteur qui connaîtrait plusieurs difficultés financières, humaines et techniques (Conseil des Métiers d'art du Québec, 1999). Par ailleurs, les artisans québécois luttent tous les jours pour établir une vraie reconnaissance de leur impact positif sur la société et sur la préservation de l'héritage culturel pour les générations futures (Simard, 2003, p.14).

Notre recherche part des questionnements suivants : est ce que la reconnaissance a un impact sur la relève? La reconnaissance rend-t-elle la relation mentorale plus facile en favorisant l'apprentissage et la transmission mutuelle des savoirs? En satisfaisant ses besoins personnels et financiers, l'artisan devient-il plus impliqué dans les processus de mentorat ou la reconnaissance dépasse-t-elle l'autosuffisance financière pour toucher d'autres aspects de la vie de l'artisan? La reconnaissance se manifeste sous quelles formes (professionnelle, existentielles, culturelle, économique)? D'un autre côté, les apprentis expriment-ils à leur tour un besoin de reconnaissance? La reconnaissance d'un éventuel rôle des apprentis aidera-t-elle à la réussite de la relation mentorale entre artisans et apprentis?

Au Québec, un réseau d'entreprises des métiers d'art a vu le jour en faisant la promotion du concept de l'économusée, des musées vivants, comme garantie de la pérennité des petites entreprises artisanales, notamment en assurant la survie économique et sociale des artisans. Selon Jebli et Davel (2012a), le fait que les artisans soient reconnus et promus par des structures aussi organisées que l'économusée peut contribuer à encourager les jeunes à s'intéresser à ces métiers et favoriser le processus de mentorat et d'apprentissage, ce qui suggère un contexte empirique intéressant pour étudier le rôle de la reconnaissance dans la relation mentorale.

Il est à souligner que les principales motivations qui nous ont poussés à choisir la reconnaissance comme angle d'étude de notre problématique sont de trois ordres : théorique, sectoriel et pratique.

Sur le plan théorique, nous constatons une absence de connaissances sur l'importance de la reconnaissance dans un contexte de mentorat et d'apprentissage intergénérationnel. On sait plus sur la reconnaissance comme moyen de motivation et de bien-être des employés dans l'entreprise, mais très peu d'information est disponible sur l'influence que la reconnaissance joue sur le mentorat en général (Jebli et Davel, 2012a).

Sur le plan des connaissances sur le secteur des métiers d'art, nous relevons une connaissance limitée sur les particularités du mentorat dans le secteur des métiers d'art notamment au Québec. De plus, il s'agit d'un secteur riche en pratiques de mentorat : (a) le mentorat (e.g., compagnonnage) est inscrit dans l'histoire des pratiques de transmissions des savoirs; (b) le travail est orienté par la maîtrise de la technique, de la culture locale et de l'authenticité; et (c) la reconnaissance de la valeur sociale, économique et culturelle du secteur est un défi constant.

Sur un plan pratique, nous aurons à proposer une nouvelle perspective de recherche sur le mentorat à partir de la question sur la reconnaissance et son rôle dans la réussite du mentorat. Pour cela, nous allons envisager la reconnaissance comme une éventuelle solution pour les secteurs qui ont des défis de relève à surmonter comme celui des métiers d'art. Ainsi, nous visons à contribuer à enrichir la mise en place des systèmes de mentorat, en proposant des nouvelles perspectives de réflexion.

2. Approche méthodologique

Notre étude vise à accéder au ressenti de l'artisan et des apprentis vis-à-vis de la relation mentorale et la place qu'occupe la reconnaissance dans cet échange. Notre objectif de recherche est de cerner et décrire le rôle des différentes dimensions de la reconnaissance sur la relation mentorale. Nous avons choisi d'atteindre cet objectif en s'appuyant sur le contexte empirique de l'économusée, un réseau d'artisans/artiste dédié aux métiers d'art et à la diffusion du patrimoine culturel québécois (Jebli et Davel, 2012b). Nous avons ainsi sélectionné trois économusés. Ce choix a été déterminé selon les critères suivants : (a) la renommée des artisans (b) leur positionnement géographique en optant pour les artisans installés à Montréal ou aux alentours de celle-ci, et (c) la disponibilité de l'artisan et de ses apprentis.

Ainsi, nous avons choisi trois artisans qui travaillent sur des créations différentes : un verrier qui produit des œuvres en verre performé, un artisan spécialisé en porcelaine et un artisan luthier. Ainsi, la différenciation de matériel travaillé (verre, porcelaine et bois) peut susciter un regard croisé afin d'accéder à des manifestations différentes sur la reconnaissance dans la relation mentorale.

Pour avoir des données riches et exploitables, nous nous sommes basés sur les techniques suivantes :

- la recherche documentaire : nous avons effectué des recherches sur Internet et dans la documentation des économusées afin de collecter des données sur le parcours artistique des artisans, ceci dans l'objectif d'orienter nos questions en les adaptant aux spécificités de chaque métier et à la structure organisationnelle de chaque entreprise.

- l'observation directe : nous avons effectué une visite de l'entreprise, observé l'aménagement des ateliers, les processus de réalisation, effectué un enregistrement vidéo des étapes de fabrication, les caractéristiques des productions, l'implication des apprentis, les échanges que pourraient avoir l'artisan avec ses mentorés, etc., ceci dans l'objectif de tirer des leçons sur la réalité du travail de nos acteurs.
- les entretiens semi-directifs avec l'artisan et les apprentis : nous avons formulé des grilles d'entretiens en se basant sur des questions ouvertes à semi-ouvertes et qui couvrent les thèmes relatifs au développement artistique et culturel des acteurs, leurs inspirations personnelles et culturelles, leur relation commune, le rôle du mentor auprès des apprentis, la question de la relève et les difficultés rencontrées pour assurer le transfert des connaissances. Les questions ont été posées d'une façon à ce que la reconnaissance soit citée et considérée selon nos angles d'analyse théorique : professionnel, existentiel, culturel et économique.

L'ensemble du matériel empirique et de l'analyse de ce matériel nous a permis de dévoiler les différences entre chaque cas, notamment en ce qui concerne les pratiques mentales et ce qui touche à la perception que les acteurs se font de la reconnaissance.

Dans les sections qui suivent nous présentons les spécificités de chaque cas, les questions que les mentors et les mentorés artisans se posent par rapport au mentorat et par rapport à la reconnaissance. Pour chaque cas, nous exploitons notre modèle théorique afin de dévoiler les trois types de reconnaissance et les éventuels jeux identitaires qui en découlent.

3. Cas #1: L'économusée du verre

Dans cette partie, nous présentons une description du cas, le profil de l'artisan, des mentorés, l'histoire de l'entreprise et une description de son économusée. Ensuite, nous analysons les facettes observées concernant le mentorat et la relation entre mentor et mentorés.

3.1 L'organisation

L'entreprise compte parmi les meilleures en Amérique du Nord dans la fabrication de produits verriers architecturaux, particulièrement les projets sur mesure et les prototypes, en plus d'offrir toute une gamme de produits utilitaires¹. L'entreprise collabore également avec des artistes qui souhaitent intégrer le verre à leur art ainsi qu'avec d'autres artisans verriers. L'entreprise est caractérisée par son identité organisationnelle à la fois artisanale et artistique. La mission de cette entreprise, qui reste de type artisanal, même si elle utilise en partie des procédés modernes, est de transformer le verre qui est à la base une matière première ordinaire à un objet d'art qui fascine et qui dure. (...) Toujours à la recherche de nouvelles idées et à l'affût des derniers développements, l'entreprise mise sur sa créativité, sur la diversité de ses talents, de ses expériences et de ses connaissances pour relever les défis d'envergure et pour solutionner presque tous les projets en verre qu'on lui soumet, qu'ils soient du domaine de l'architecture, du design ou d'œuvres d'art².

L'entreprise est considérée comme leader dans son domaine et produit à la fois des produits uniques à valeur artistique et des produits mini-sériels qui représente une source de financement importante (par exemple, des portes de douches en verres pour des hôtels).

3.2 Le maître artisan

C'est l'artisan qui a eu l'idée de se lancer dans la production des projets artisanaux en verre thermoformé au Québec. Un procédé qui consiste à déformer le verre, généralement plat, en le faisant ramollir dans un four, posé sur un moule en relief. Cette opération est suivie d'un palier de re-cuisson et d'un temps de refroidissement.

L'artisan a commencé à apprendre ce métier jeune à l'âge de 16 ans et il est vitrier de formation. Longtemps, l'installation des fenestrations a été son seul travail jusqu'au moment de rencontrer ce qu'il définit comme étant son mentor, qu'il avait croisé dans son parcours professionnel. Il a ainsi été fasciné par cette technique et a décidé d'en faire son métier et son produit phare.

¹ Site de l'entreprise. Consulté le 24 septembre 2011

² Site de l'entreprise. Consulté le 24 septembre 2011

Il est à souligner que l'artisan se définit expressément comme étant un mentor pour ses apprentis, auxquels il a fait découvrir la matière de verre, en leur expliquant les bases techniques du métier (découpage, façonnage, etc.) et toutes les étapes de production et de commercialisation.

3.3 Les apprentis et la relève

D'après notre artisan, sa relève est assurée en désignant son employé-mentoré qui travaille pour lui depuis 13 ans et qui prendra la relève après son départ à la retraite. Les enfants de l'artisan travaillent également dans le secteur de verre, mais ils ont choisi de suivre une autre voie. Ils ne s'intéressent pas à la production et à la création, mais plutôt à l'installation des produits déjà fabriqués. L'artisan précise que le côté manuel et créatif du métier n'a jamais intéressé ses enfants et qu'il compte ainsi sur son apprenti pour prendre la relève³.

Le mentoré-relève est infographiste de formation et il s'est intéressé à ce métier. En effet, il a pris l'initiative de contacter l'artisan et d'insister durant six mois pour qu'il soit finalement accepté comme apprenti. Il est décrit par notre artisan comme étant quelqu'un de passionné, discret, travailleur et avec une grande fibre artistique qu'il avait développé grâce à sa formation en infographie. Il est devenu « le bras droit », après des années d'apprentissage. L'artisan reconnaît également le fait que c'est grâce au mentoré qu'il a pu intégrer l'informatique dans son quotidien de travail.

C'est lui qui nous a choisi il a été très persévérant et n'arrêtait pas d'insister et de nous contacter pendant six mois. Il a su ajouter une valeur ajoutée vu son profil informatique car avant je faisais tout à la main. Il a su introduire l'informatique dans notre quotidien. Affirme l'artisan.

Un autre cas de transmission de savoir a été observé; c'est est le cas du fils d'un employé, le coupeur de verre qui travaille pour l'artisan depuis 30 ans, et qui est aussi mentoré par l'artisan. C'est l'artisan qui a eu l'idée d'essayer de pousser le fils de son employé vers ce métier et ce dernier a fini par devenir *un passionné* au point de travailler de façon permanente dans l'atelier:

Si on veut ouvrir une parenthèse sur la transmission du savoir à l'interne, on essaie de le promouvoir ou de l'encourager. Monsieur B est notre coupeur de verre et on a encouragé son fils à venir apprendre chez nous. Cela fait un an maintenant que son fils travaille avec nous. Il est excellent et veut rester dans l'atelier artisanal où on travaille le verre et on le façonne (le côté artistique de l'atelier) et nous sommes très fiers de ce qu'il fait.

³ Entretien avec l'artisan (2010)

3.4 Économusée

L'économusée est un lieu à la fois d'exposition, de diffusion et de transmission des passions qui relient les artisans à leurs métiers. L'économusée qui a été mis en place représente le contexte empirique de notre étude de cas afin de voir de près son impact réel sur la promotion du savoir faire artisanal auprès de la relève, et notamment son impact sur la reconnaissance de l'artisan (et de son travail créatif). L'économusée s'inscrit dans la volonté d'assurer une vie digne aux artisans en leur assurant une visibilité et une notoriété sur le plan local et national. La reconnaissance du travail des artisans est représentée comme un moyen de les rendre fiers de leurs réalisations. Il s'agit aussi d'une solution pour sensibiliser les gens à la valeur inestimable des créations artisanales inspirées par l'histoire culturelle du pays. En outre, la stabilité financière et la facilité à recruter de la relève représentent les résultats espérés par cette reconnaissance.

L'économusée de l'entreprise contient un espace de documentation où on explique l'évolution de la fabrication du verre à travers les temps, un espace dédié à l'explication technique des procédés de fabrication et un espace d'exposition d'échantillons de production, des objets utilitaires et de décoration destinés à la vente. Ces ventes représentent un moyen pour l'économusée de s'autofinancer. Cet espace d'exposition représente aussi une occasion pour que le talent de l'artisan soit explicitement reconnu par les visiteurs.

Selon la conjointe de l'artisan, qui s'occupe aussi de la gestion administrative et de la communication, l'économusée a donné plus de visibilité à leur entreprise bien qu'elle souligne que l'artisan a toujours joui d'une notoriété auprès de ses clients. Selon elle, l'économusée a rendu cette notoriété plus visible, notamment grâce aux brochures d'informations et aux différentes actions de promotion organisées par celui-ci. L'économusée permet ainsi un contact avec les gens et un meilleur affichage de sa fierté d'être artisan.

C'est au niveau de la visibilité. Grâce à l'économusée on est présent dans plusieurs guides touristiques. On a nos propres dépliants et autres moyens de promotion. Ces outils coûtent très chers et cela représente un grand avantage pour notre entreprise et pour notre chiffre d'affaires. Aussi, il y a la fierté d'appartenir à un économusée. Cela vous décrit comme étant unique et que votre travail a de la valeur, car il a été reconnu. C'est assez « select » comme milieu. Il faut ajouter aussi que pour faire partie des économusées, il faut aimer le monde. Si on n'aime pas voir et recevoir du monde, il ne faut pas faire partie de l'économusée. (Artisan, 2010, entrevue)

Dans le même ordre d'idée, ressentir de la reconnaissance de la part des visiteurs représente une fierté pour l'artisan et lui donne l'envie de continuer son travail et de partager ses connaissances.

Quand on reçoit la visite des gens, ils nous disent que c'est beau ce que nous faisons. Ils se demandent comment on arrive à réaliser de telles choses. Cela nous motive à vouloir continuer et à vouloir en refaire. On

aime davantage ce qu'on fait et on a le goût de recommencer. (Artisan, 2010, entrevue)

Enfin, l'artisan insiste sur le fait que la mise en place d'un écomusée a été motivée par le souci de partage des expériences auprès des visiteurs et en particulier auprès des jeunes visiteurs. L'écomusée du verrier reçoit régulièrement la visite de groupes d'étudiants organisées par leurs écoles à qui on explique l'historique du métier, la nature des matières premières de travail, les processus de création et de transformation, les machines et techniques utilisées. Cela fait partie de l'ambition de créer une curiosité, et une passion, chez les jeunes visiteurs dans la perspective de développer une relève.

3.5. Description de la relation mentorale

Il y'a quatre aspects relevés par l'artisan qui conditionnent la réussite de tout processus de mentorat, en particulier dans le contexte des métiers d'art : *la passion, l'humilité, la confiance et la patience*. D'après lui, ces aspects doivent être présents à la fois chez le mentor et le mentoré.

La passion est selon l'artisan quelque chose de profond qui existe quelque part en nous mais qui est également transmise.

Quand tu rencontres quelqu'un de passionné et qui aime son métier, qui a des projets et des nouvelles idées, cela te pousse à aimer ce que cette personne fait. Alors que, si vous rencontrez quelqu'un de démotivé et qui un air abusé... c'est le contraire qui va arriver. (Artisan, 2010, entrevue)

L'artisan affirme ainsi que le mentor doit également être passionné par le mentorat et avoir l'envie de partager et de faire apprendre aux apprentis ses savoirs faire et savoir être.

Le mentorat n'est pas une simple activité pour après la retraite. C'est surtout une vocation et une passion. Il faut que les jeunes voient que tu es passionné pour que tu puisses réussir comme mentor.

La patience est une autre dimension importante de la relation mentorale car l'apprentissage dans les métiers d'art représente un long processus de transmission de connaissances techniques et humaines. Ce processus nécessite un investissement de longue durée des deux parties engagées dans la relation mentorale, ce qui prend beaucoup de temps et d'énergie. La patience devient ainsi une qualité indispensable sans laquelle le mentorat risque d'être voué à l'échec.

Le problème des jeunes d'aujourd'hui est qu'ils viennent des écoles avec leurs diplômes et se croient prêts à créer et à tout réaliser. Il faut qu'ils soient conscients que la réalité est toute à fait autre chose. Il faut apprendre auprès de l'artisan car la pratique est loin de ce qu'on apprend à l'école. Malheureusement, les apprentis veulent tout réussir et rapidement, alors qu'il faut être patient. Il faut être à l'écoute et prendre le temps nécessaire pour apprendre. (Artisan, 2010, entrevue)

L'autre aspect de la relation mentorale concerne l'humilité. C'est une qualité nécessaire pour la réussite de l'apprentissage. L'artisan considère que l'humilité est le reflet de la passion, ce qui fait que mentor et mentoré travaillent ensemble pour atteindre un résultat. Ce résultat est le transfert du savoir-faire et du savoir-être, tel que le respect du métier, des clients et de soi-même.

Dans l'humilité, il faut être capable de vouloir apprendre, mais il faut aussi accepter de passer par toutes les étapes d'apprentissage pour apprendre. S'il faut que tu fasses du balai, il faut le faire. Ensuite, tu suis les étapes : comment prendre le morceau de verre, comment le toucher, comment le couper, etc. Après, on va t'expliquer combien coûte les étapes de production en argent, où les acheter, quoi acheter, quand et avec qui. Puis, tu pourras devenir opérationnel et te lancer seule. Tu pourras même avoir mes propres clients, rencontrés chez-moi. Tout cela ne peut être atteint que si on a de l'humilité et de la passion. (Artisan, 2010, entrevue)

Enfin, il y a la question de la confiance. Selon l'artisan, c'est la clé de toute relation humaine. « Sans la confiance personne ne pourra se donner entièrement et une relation d'apprentissage doit être basée sur la confiance mutuelle. (...) Ma relation avec [mentoré-relève] est très bonne car je lui fais confiance et il me fait aussi confiance ». (Artisan, 2010, entrevue)

Le savoir non technique est soulevé comme étant très important à transmettre dans un processus de mentorat. Il s'agit de l'expérience que l'apprenti acquiert sous une base quotidienne et permanente. C'est une expérience accumulée à la suite des actions réalisées, des décisions prises et qui englobent en grande partie un savoir non technique, appris par la pratique.

Par ailleurs, l'artisan met en évidence quelques difficultés qu'il considère comme étant des enjeux majeurs auxquels les secteurs des métiers d'art doivent répondre, s'ils veulent répondre à l'enjeu de la relève. La difficulté majeure reste le décalage entre les attentes artistiques des apprentis et les exigences de la réalité, davantage pragmatique, du métier d'artisan. Il insiste ainsi sur la nécessité de confronter les jeunes à la réalité du travail artisanal :

Durant les visites, on essaie de briser un peu la bulle des étudiants car dans les écoles on leur enseigne les choses théoriques, mais les réalités pratiques des métiers sont très différentes de ce qu'en enseigne dans les écoles. Aussi, l'un des problèmes de l'école c'est qu'on apprend d'abord aux étudiants combien ils doivent charger et combien ils vont gagner alors que la réalité est autres choses. (Artisan, 2010, entrevue)

Ainsi, les étudiants des écoles des arts qui pourraient représenter une mine importante de ressources pour la relève délaissent les secteurs artisanaux car cela ne répond pas à leurs aspirations artistiques (leur perception est plus liée à l'art qu'à l'artisanat). Les étudiants souhaitent alors travailler pour leurs propres créations et leurs pièces uniques et non pas s'impliquer dans un processus de fabrication qui est à la fois créatif et sériel.

Enfin l'artisan insiste sur la difficulté de fidéliser les jeunes pour ce genre de travail en absence d'une passion réelle et sincère chez eux. Les métiers d'art sont des secteurs qui nécessitent un grand engagement de la part des apprentis. Sans passion, les gens finiront par se lasser rapidement et n'apprendront jamais les rudiments du métier.

3.6 Les facettes de la reconnaissance dans le mentorat : la perspective du mentor (artisan)

Dans cette section nous exposons les aspects qui traduisent des facettes de la reconnaissance qui se traduisent tout au long du processus de mentorat et qui sont considérés par nos acteurs comme déterminants à la durabilité de la relation mentorale (fidélisation et motivation) et à sa réussite. Nous adoptons une approche de réciprocité en considérant la reconnaissance relative au travail du mentor et des mentorés.

3.6.1 La reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle se manifeste de façon informelle et concerne les qualités personnelles et relationnelles de l'individu (le comment-être). Elle s'exprime ainsi grâce aux relations interpersonnelles et communique un sentiment de respect vis-à-vis de la personne. L'analyse des réponses de l'artisan renvoient à deux conclusions principales.

L'artisan voit dans la durabilité de son entreprise et de la consécration qui lui est faite par l'économusée une conséquence de sa bonne réputation et de ses qualités relationnelles avec son environnement, ce qui explique le fait qu'il réussisse à « faire tourner son entreprise et à payer ses apprentis ». Voir son entreprise vivre et pouvoir fidéliser ses mentorés représente, pour lui, une source de satisfaction personnelle et une façon de maintenir *sa passion*.

La deuxième conclusion est que l'artisan réussit à opérer et à recruter des apprentis de façon durable, malgré la difficulté du secteur. C'est une reconnaissance de l'attractivité de son métier et de ses propres qualités de mentor, notamment ses qualités interpersonnelles. Selon lui, « il faut être passionné pour transmettre l'amour de ce métier aux gens, pour faire apprendre à mes mentorés, il a fallu s'investir, expliquer, mobiliser » (Artisan, 2010, entrevue).

3.6.2 La reconnaissance professionnelle dans la relation mentorale

Le fait d'être sélectionné pour représenter l'économusée est en soi une reconnaissance de la qualité des savoir-faire techniques dont l'artisan fait preuve. Toutefois, la reconnaissance professionnelle peut être dévoilée à travers un événement majeur : la rencontre entre l'artisan et son mentor-relève. En effet, le mentoré-relève et en insistant pendant 6 mois pour se faire accepter par l'artisan exprime par cela une reconnaissance de l'autorité de l'artisan.

L'artisan se considère aussi comme un mentor qui dispose des outils nécessaires pour entretenir une bonne relation mentorale : l'amour du domaine, l'expérience

accumulée grâce aux apprentissages (qu'il a reçu auprès des mentors reconnus) et la qualification économusée (qu'il la compare à un accès à un club « très select » réservé à des privilégiés).

La reconnaissance professionnelle a permis à l'artisan de fidéliser trois mentorés et d'assurer sa relève. Comme nous allons l'expliquer, la reconnaissance professionnelle est étroitement liée à la reconnaissance économique traduite par la stabilité financière.

3.6.3 La reconnaissance socioculturelle dans la relation mentorale

Le fait d'être sélectionné pour ouvrir un économusée représente pour l'artisan une source de reconnaissance du moment où pour être admis, il faut avoir une certaine notoriété et un savoir faire jugé digne de diffusion et de protection. Cette première reconnaissance est bien perçue par les gens qui finissent aussi par reconnaître le talent et le rôle de l'artisan dans la société.

L'artisan devient ainsi un facteur reconnu de développement local touristique et économique ce qui représente une grande forme de reconnaissance.

Grâce à l'économusée on est présent dans plusieurs guides touristiques. On a nos propres dépliants et autres moyens de promotion. Ces outils coûtent très chers et cela représente un grand avantage pour notre entreprise et pour notre chiffre d'affaires. Aussi, il y a la fierté d'appartenir à un économusée. Cela vous décrit comme étant unique et que votre travail a de la valeur, car il a été reconnu. (Artisan, 2010, entrevue)

La reconnaissance du rôle socioculturel de l'artisan est jugée très importante du moment où on se sent récompensés pour les efforts aboutis. « Nous faisons un travail dur et qui demande beaucoup de sacrifices, mais voir dans les regards des gens de l'admiration nous motive à vouloir continuer ». Ces regards sont parfois issus des personnes qui habitent dans la même localité, ce qui crée un rapport social et culturel avec les voisins.

L'artisan souligne que si un artisan quelconque assure la transmission d'un savoir c'est qu'il assure d'abord sa propre reconnaissance et sa propre mémoire. « Les gens qui s'inspirent de mon savoir-faire ou le copient vont présenter mes techniques comme étant celles de monsieur [B] et ce n'est pas rien ». Ainsi, le mentorat devient en soi une sorte de reconnaissance professionnelle qui s'appuie sur des valeurs qui associent l'artisan à une localité donnée.

3.6.4 La reconnaissance économique dans la relation mentorale

La reconnaissance économique est traduite par la sécurité financière que l'artisan peut s'assurer en vivant de son métier d'art. L'artisan dans son témoignage exprime sa difficulté pour maintenir une rentabilité financière stable, dans l'absence de toute aide financière gouvernementale ou autre. Dans ce contexte, il est difficile de recruter des stagiaires parce qu'il faut assurer des salaires ou des indemnités.

L'artisan reconnaît aussi que dans l'absence d'une stabilité économique, il est difficile pour les apprentis de rester jusqu'à la fin de l'apprentissage. « Nous devons faire un travail en série et répondre à des grosses commandes pour gagner de l'argent. Les élèves des écoles d'arts ne comprennent pas cela et veulent garder leurs idées de la pièce unique et de l'art. Il ne faut pas oublier que nous sommes avant tout des artisans ».

Il est à souligner que si l'artisan a réussi à maintenir de la relève et des employés c'est grâce aux commandes qu'il reçoit de la part des hôtels et autres grands clients pour fabriquer des produits en série et en plusieurs exemplaires, ce qui augmente son niveau de sécurité financière.

3.7 L'identité dans le mentorat : le mentor

3.7.1 L'identité de l'expert

L'identité de l'expert est liée à la reconnaissance professionnelle qui inclut tous les acquis techniques et tacites de l'artisan. Quand l'artisan parle de son parcours d'apprentissage, des savoirs qu'il a réussis à transmettre à ses apprentis, aux cours qu'il a dispensés au CEGEP au profit des jeunes, il fait systématiquement appel à son identité d'artisan expert dans un domaine d'activité.

Je dis aux gens que c'est beau de faire des pièces uniques, mais il faut savoir apprendre à garder pieds sur terre. Il y en a qui créent une œuvre le matin et l'estiment à 100 dollars. Ils se considèrent comme des artistes. Nous sommes surtout des artisans. Il faut trouver du travail et des commandes pour continuer à vivre. Cela nous travaille tout le temps. On travaille aussi pour les artistes, pour les épauler dans leurs œuvres. Mais, nous restons dans la logique de production pour survivre, car pour manger il faut bien vendre.

Ce passage montre que l'artisan ne dissocie pas son identité de métier de celle d'entrepreneur. Le souci financier représente pour lui une préoccupation majeure.

3.7.2 L'identité d'acteur local

L'identité d'acteur locale est développée grâce au rôle de protecteur d'un patrimoine immatériel relatif à la fabrication de verre. Ce statut est renforcé par l'économusée dont le souci majeur est la mise en valeur des savoirs artisanaux anciens que le réseau cherche à perdurer.

Les actions socioculturelles de l'artisan sont mises en valeur à travers l'implication de l'artisan dans les rencontres avec les visiteurs de l'économusée et aussi dans la sensibilité qu'il exprime vis-à-vis des questions de la relève. En effet, l'artisan est conscient que la relève est le seul soutien réel qu'un artisan pourrait espérer. La relève est une source d'idées nouvelles et aussi un moyen de sauvegarde d'un savoir-faire menacé de disparition comme ce fut le cas dans cet exemple qu'il cite :

La tante de ma blonde était artiste et travaillait la céramique. Elle a vieilli et ses employés aussi. Alors, elle avait de la difficulté à produire et surtout à vendre. Je lui ai recommandé d'enseigner, ce qu'elle a appris à des jeunes pour que qu'elle se fasse épauler. Huit mois après, elle est revenue me voir pour me dire que j'avais raison. Elle avait eu 25 ans élèves, parmi les 25 il y avait 5 de bons et parmi les 5 il y avait un qui avait un très bon projet à proposer. Et ça a marché!

Les préoccupations relatives à la relève soulignent l'ancrage de l'artisan dans les valeurs de sa localité. C'est le souci d'offrir une voie d'activité professionnelle qui ne peut pas se détacher totalement des façons de faire locales, du savoir qui a été appris à travers des générations ou des années de pratique. Lorsque l'acteur parle de relève, il s'identifie à cette personne qui contribue à un développement plus large que celui de son atelier ou de son entreprise.

3.7.3 L'identité de l'entrepreneur

Le fait de pouvoir « jongler » entre les exigences artistiques du métier et ses contraintes pragmatiques (salaires à verser, impôts à payer, durabilité à maintenir, etc.) oblige l'artisan à devoir cohabiter avec une identité économique qui renvoie à l'entrepreneuriat. Il doit découvrir des façons de faire l'entreprise prospérer non seulement sur le plan artistique et artisanal, mais aussi sur le plan de sa rentabilité mensuelle.

L'identité de l'entrepreneur se trouve ainsi renforcée et vise surtout à renforcer la sécurité financière de l'artisan qui va le mener à s'imposer devant ses mentorés comme quelqu'un qui « sait gérer et sur qui on peut compter ». Cette image positive que l'artisan doit projeter devant ses mentorés est indispensable dans le sens où elle renvoie à une reconnaissance de la réussite du mentor, ce qui l'aidera davantage à mobiliser et à retenir ses mentorés.

3.8. Les facettes de la reconnaissance dans le mentorat : la perspective des mentorés (apprentis)

3.8.1 La reconnaissance existentielle dans la relation mentorale

Tout au long de notre rencontre avec l'artisan, il a pu décrire les qualités qu'il constate chez ses mentorés et qui font d'eux des apprentis qui peuvent aller jusqu'à assurer sa propre relève. Parmi les qualités relationnelles et personnelles on y trouve la passion, la patience, l'esprit d'écoute et le sens de responsabilité.

Mon mentoré que je le considère comme ma relève est quelqu'un de passionné, qui a attendu longtemps et a insisté tellement pour que je l'accepte dans mon équipe. Depuis qu'il est avec nous, il apprend, il évolue, il pose des questions. Ça se voit qu'il aime le métier. Cela fait plusieurs années qu'il est avec nous maintenant. Je trouve qu'il a toutes

les qualités nécessaires pour rester (...) C'est aussi un jeune père de famille, c'est quelqu'un de responsable.

Ce passage reflète une reconnaissance de l'impact positif du mentoré sur le quotidien du travail de l'entreprise. C'est un acteur qui pourrait apporter des nouvelles idées et un nouveau souffle, notamment si cette reconnaissance est réellement exprimée à son égard.

3.8.2 La reconnaissance professionnelle dans la relation mentorale

Le savoir-faire du mentoré peut aussi être reconnu. Grâce à ses expériences et à son parcours scolaire et professionnel différent du mentor, le mentoré pourrait apporter des nouveaux procédés, des nouvelles technologies, des approches de communication différentes, entre autres.

Par exemple, l'artisan reconnaît que grâce au profil scolaire de son mentoré (diplômé en infographie), il a pu découvrir des nouvelles façons d'organisation et de création. C'est un aspect qu'il juge très positif. Cet échange fondé sur l'apprentissage ne peut, selon lui, qu'enrichir la relation mentorale et faire en sorte que les liens entre lui et le mentoré deviennent de plus en plus solides.

Se reconnaître comme professionnel ne relève pas d'une connaissance achevée, mais plutôt d'une construction dynamique dans laquelle tous peuvent contribuer, même ceux ou celles qui ont moins d'expérience pratique ou de connaissances pointues dans le domaine direct d'application des techniques.

3.8.3 La reconnaissance socioculturelle dans la relation mentorale

Nous avons remarqué l'absence d'un discours autour du rôle socioculturel du mentoré. L'artisan a davantage parlé de son impact sur son environnement comme diffuseur d'un savoir-faire rare et original. Dans cette perspective il a beaucoup parlé de son adhésion à l'économusée qui fait que les gens le connaissent davantage et développe envers lui une curiosité pour aller découvrir son monde artistique.

Cette absence de discours sur ce type de reconnaissance de la part des apprentis suggère quelques questionnements. La difficulté de trouver de la relève serait-elle liée au fait que les apprentis se voient de moins en moins attachés à une localité? Les nouveaux modèles productifs à l'ère de la mondialisation seraient-ils en train de miner les sources socioculturelles des localités par l'affaiblissement des liens plus durables dans le temps-espace entre les membres d'une communauté?

3.8.4 La reconnaissance économique dans la relation mentorale

Si l'artisan-mentor parle abondamment des qualités professionnelles et relationnelles de ses mentorés (en particulier de celui qui est envisagé pour la relève), il

ne prévoit toutefois pas des avantages économiques que pourraient représenter un mentoré. Le mentoré n'est pas reconnu ni comme une ressource humaine supplémentaire ni comme une voie d'améliorer la production.

En effet, l'artisan préfère souligner le fardeau financier que pourrait représenter un mentoré en matière d'indemnités ou de salaires à verser. Aucune reconnaissance de l'impact positif que pourrait engendrer le mentoré dans le maintien de la productivité (et donc les gains financiers) n'a été évoquée.

3.9 Conclusion partielle

Pour conclure ce cas d'artisan verrier, nous pouvons soulever que l'économusée représente un environnement riche en observations intergénérationnelles et en relations de mentorat. L'économusée est aussi une solution pour décroiser les métiers d'arts, permettant de les ouvrir au public et ainsi stimulant la quête d'une solution aux problèmes de relève.

Nous avons observé que la reconnaissance dans ses aspects professionnel, économique et social affecte la relation d'apprentissage dans les métiers d'art : changement de perceptions liées au métier, évolution et confirmation des identités, etc. Nous avons pu observer que certains types de reconnaissance s'expriment plus dans la perspective du mentor. Cela ouvre des nouvelles pistes de recherche, à savoir si les sources de reconnaissances chez le mentor sont équivalentes à celles des mentorés. Il aurait-il des incompatibilités des quête de reconnaissance entre les deux pôles (mentor et mentoré) de la relation mentorale?

D'une façon générale, le mentorat fait appel d'une façon consciente et inconsciente à la reconnaissance. Par conséquent, il faudrait qu'on s'intéresse davantage à la reconnaissance comme clé pour la réussite d'une relation de mentorat et d'apprentissage dans des secteurs en difficulté de relève comme les métiers d'art.

4. Cas #2: L'économusée du violon

4.1 L'organisation

Il s'agit d'un atelier de fabrication et de réparation des violons, des violoncelles et des contrebass ouvert depuis quarante ans, situé à Montréal. L'atelier est composé de deux niveaux. Le premier contient une exposition des violons et des instruments à cordes venus du monde entier et d'un atelier de réparation. Le deuxième niveau est dédié à l'économusée et aux cours de musique offerts par l'artisan.

La répartition des tâches dans l'atelier sont organisées, de façon générale, comme suit :

- La gestion administrative : elle concerne aussi la communication et l'accueil des visiteurs, cette fonction est assurée par la fille de l'artisan.

- L'accueil des visiteurs économusée et la réparation des violons: l'apprenti-relève qui est en même temps le petit fils de l'artisan. Il est considéré comme le mentoré qui va assurer la relève familiale de l'atelier.
- La réparation des contrebass : un apprenti, devenu salarié, qui assure une partie de la formation de l'apprenti-relève cités auparavant.
- La réparation et fabrication des violons : ancien apprenti devenu salarié et qui assure aussi une partie de la formation de la relève.
- La supervision générale, la formation et la supervision du travail technique, la référence : le maître artisan

4.2 Le maître artisan

Hongrois d'origine, dès l'âge de trois ans, l'artisan joue du violon et observe avec attention le travail de son oncle qui est luthier. Il fait toutefois des études en médecine, mais son intérêt pour la lutherie et la musique l'emporte. Arrivé au Québec en 1959, il travaille dans l'atelier d'un luthier de renommée à l'époque.

Il dirige son propre atelier depuis plus de quarante ans. À ce jour, il a fabriqué plus d'une centaine d'instruments, violons, altos, violoncelles et il est reconnu pour son expertise des violons anciens. Il travaille maintenant avec sa fille et son petit-fils qui travaillent dans l'atelier de même que des apprentis devenus des salariés attirés. Il a contribué à la formation de plusieurs luthiers à Montréal. Il est également fournisseur en ce qui touche la lutherie - instruments, accessoires et cordes - auprès des institutions, des écoles et des luthiers.

Il représente le Canada comme membre du jury international de la lutherie au prestigieux concours Tchaïkovski de Moscou depuis 12 ans. Son atelier a été choisi par la Société internationale des entreprises économusée pour représenter la lutherie au sein de ce réseau comme reconnaissance de son savoir faire dans le métier. Un de ses violons a fait partie de l'exposition *Des mains de maître*, une exposition itinérante organisée par le Musée canadien de la poste qui a parcouru le Canada pendant trois ans.

4.3 Les apprentis

Nous avons rencontré les deux apprentis de l'artisan. La spécificité de ce cas réside dans le fait que ces derniers sont devenus à leur tour des artisans accomplis et s'occupent du transfert des connaissances à un nouvel apprenti-relève, le petit-fils de l'artisan. En effet, celui-ci les considère comme ses mentors au sens où ils assurent son apprentissage technique et qu'il passe le plus grand temps avec eux, à les observer et à apprendre d'eux. Même s'ils jouent un rôle de mentor pour l'apprenti-relève, nous allons les considérer comme des mentorés au sens où ils ont reçu leur apprentissage auprès d'un mentor plus expérimenté qui est devenu à la fin de leur apprentissage leur patron. Nous avons alors trois mentorés : le mentoré A, le mentoré B et le mentoré-relève.

Mentoré A: après des études en lutherie-guitare à Dijon en France (dont il est originaire), il a pris contact avec l'artisan pour devenir son apprenti. Comme nous allons le voir par la suite, le fait que l'artisan soit reconnu dans le métier a motivé le mentoré A à prendre contact avec celui-ci il y a maintenant 10 ans. Il reconnaît que la passion de la lutherie l'a toujours animé, ce qui l'a poussé à vouloir continuer dans cette voie malgré le refus de ses parents, qui voulaient qu'il apprenne « un vrai métier », dit-il.

Mentoré B: passionné de bois et de musique, en particulier de violon, il a pris contact avec l'artisan pour devenir son apprenti. Cela fait 20 ans qu'il travaille dans l'atelier comme spécialiste des violoncelles et des contrebass.

Mentoré-relève : petit-fils de l'artisan, c'est l'apprenti qui va assurer la relève de l'atelier. Son apprentissage est assuré à la fois par le maître artisan et par les autres apprentis. Il a exprimé son intérêt très tôt pour la musique et pour le métier de son grand-père. L'artisan explique cela par le fait qu'il devait garder son petit-fils alors que sa fille devait aller étudier. Le fait que son petit fils passe ses journées à jouer dans l'atelier a dû influencer son choix de carrière, précise-t-il.

4.4 La relève familiale

Dans ce cas, la construction familiale est très présente et l'idée de la famille fait partie du langage de l'atelier. Durant nos rencontres, l'artisan fait appel à des qualificatifs tels que « fils » et « famille » pour décrire son équipe et l'ambiance de travail qui règne entre elle. Même chose en ce qui concerne les deux mentorés rencontrés (mentoré A et mentoré relève) qui ont utilisé plusieurs fois le mot famille pour décrire les relations de travail et les processus d'apprentissage.

La relève va être assurée par le petit-fils qui pourra profiter du soutien de sa mère (la fille de l'artisan) dans la gestion des affaires administratives. Le grand père (le maître artisan) constitue le noyau de transfert intergénérationnel et il compte sur ses enfants pour assurer la diffusion et la durabilité de son savoir-faire. Selon la fille de l'artisan, son deuxième fils (âgé de cinq ans) a aussi l'ambition de devenir luthier comme son frère et son grand père.

Le maître artisan nous a indiqué que depuis que sa relève soit assurée, il recrute actuellement moins d'apprentis qu'auparavant. Avec deux artisans et une relève assurée, il a ainsi moins de préoccupation par rapport à la relève, en investissant moins dans le recrutement de nouveaux apprentis.

Selon le mentoré-relève, le fait d'avoir une famille et des enfants représente une chance pour les artisans, car cela leur garantit davantage la chance d'assurer leur propre relève. Il ajoute que la relève familiale a plus de chance d'être assurée quand il s'agit d'un domaine qui passionne davantage les jeunes, comme se passe pour la musique et ses instruments.

Le mentoré-relève reconnaît aussi que le fait de grandir dans un climat d'art et d'artisanat l'a beaucoup orienté dans ses choix, même s'il s'agit avant et après tout d'un choix personnel. Il explique : « j'ai choisi ce métier parce que j'aime cela et pas

nécessairement pour suivre les pas de mon grand-père. Il s'agit de mon choix et de mon propre choix de vie ».

4.5 L'économusée

Ouvert en 1999, l'économusée de lutherie est représenté comme une reconnaissance de la renommée de l'artisan dans son domaine. L'économusée a été ouvert avec la subvention du réseau économusée. Il contient une collection de violons anciens et explique tout le processus, compliqué et minutieux, de la fabrication du violon. D'après l'artisan, l'aménagement de l'économusée a été effectué avec l'étroite collaboration avec un architecte et un ethnologue mandatés par le réseau.

Le visiteur peut ainsi voir de près les artisans travailler, toucher les matières premières de fabrication, être en contact avec les violons et avec leurs fabricants. Une explication historique est aussi fournie sur les évolutions qu'a connu le violon jusqu'à la formulation de sa forme actuelle. Une forme matérielle que l'artisan considère comme « l'expression d'une atteinte de la perfection ».

Si l'artisan affiche une fierté en nous parlant de son économusée, il ne considère pas que l'économusée a eu un impact positif direct sur sa visibilité et sur sa rentabilité financière.

J'avais déjà mes clients. J'avais mes habitués et il ne faut pas croire que l'économusée fait rentrer de l'argent. C'est plutôt une consécration et une reconnaissance sans plus. Je ne peux pas nier que je suis fier d'être le seul retenu parmi tous mes collègues, mais quand j'ai été approché par l'économusée, j'ai pris cela comme une reconnaissance et pas comme un projet rentable. (Maître artisan, 2010, entrevue)

L'économusée est donc pour l'artisan une consécration et une façon de communiquer son amour et sa passion du métier aux gens qu'il reçoit.

Dans le même contexte, l'artisan insiste sur les habiletés de communication que doit avoir l'artisan pour mieux accueillir ses visiteurs intéressés par son économusée, et aussi pour pouvoir transmettre son savoir-faire aux apprentis.

La communication est très importante dans notre métier et il faut faire aimer ce qu'on fait aux gens et aux jeunes. Si je n'aimais pas communiquer, je ne crois pas que j'allais avoir autant d'apprentis tout au long de ma vie dont plusieurs commencent même à travailler pour leur compte. La communication et aimer parler c'est important pour moi. Il faut avoir de l'entregent et aimer les gens sinon je n'arriverais pas à communiquer et je ferais fuir les jeunes!

4.6 Description de la relation mentorale

La description que donne l'artisan de sa relation avec ses apprentis s'accroît autour des liens humains forts qui le lient à ces derniers et qu'il considère comme sa propre famille. On retrouve cette considération de la relation mentorale quand il parle de son parcours et de son mentor, qui lui a appris le métier. Il s'agit d'un luthier montréalais de renommée à l'époque. Il décrit sa relation avec lui comme une relation davantage familiale : « je dirai plus qu'on avait une relation de père et fils, car son fils à lui ne faisait pas ce métier et je suis devenu comme son fils ».

Pour l'artisan, la passion a été une motivation indispensable à sa réussite et d'après lui,

rencontrer des expérimentés quand on a la passion de la chose, l'amour au métier avec les yeux qui brillent, poussent les mentors à vouloir t'aider et à vouloir t'adopter. Le 'feeling' est très important dans notre métier et rien ne se fait systématiquement.

Cette explication rejoint les conditions humaines qu'un mentoré doit avoir et apprendre à développer au cours d'une relation mentorale, notamment dans le contexte des métiers d'art. Nous pouvons les retrouver dans l'ensemble des réponses des trois interviewés : *la passion, l'amour du métier, la confiance, la patience, le respect de la rigueur et le sérieux*. Ce sont des qualités indispensables à ce métier qui exige une précision technique irréprochable. Ce sont des qualités qui se dégagent de leurs parcours professionnel mais surtout de la persévérance à continuer dans ce domaine malgré les réticences familiales (le cas de l'artisan et du mentoré A) et les difficultés à trouver un artisan qui accepte de les accueillir.

Dans ce cas, le transfert des connaissances et des savoirs se fait par un long processus de compagnonnage au cours duquel l'artisan transmet l'ensemble de ses savoir-faire. Le domaine de la lutherie veut que l'apprenti apprenne minutieusement la technique de fabrication et des mesures indispensables à la réussite de la fabrication des violons. Selon l'artisan « aucune faute n'est tolérée dans ce domaine, tout doit être précis et fait dans la perfection » d'où le caractère rigide de l'apprentissage. D'après le témoignage du mentoré-relève, l'apprentissage peut prendre au minimum treize ans de formations « ça fait trois ans que j'apprends et il me reste environ dix ans encore pour bien apprendre ». Selon lui, dans le contexte de la lutherie il y a très peu de place à l'initiative et à l'innovation dans la mesure où l'apprenti ne peut pas proposer des nouvelles façons de procéder (mettre à jour les savoirs). L'apprentissage se fait plus au sens vertical, de l'artisan vers le mentoré et non pas dans le sens inverse.

Bien que les valeurs familiales soient mises en valeur par les trois personnes rencontrées, le mentoré A exprime l'importance que le mentor soit conscient de leurs besoins de liberté et de prise de risque. D'après celui-ci, le mentor ne doit pas étouffer ses mentorés en les surprotégeant. Il faut, selon lui, que les mentorés aient la possibilité de faire des erreurs afin qu'ils puissent accumuler leurs propres expériences

Le problème que nous avons c'est que lui prend beaucoup d'espace et nous sommes les mains en fin de compte...c'est un problème! Il faut faire attention, ça peut étouffer ses apprentis car quand on travaille pour

quelqu'un qui a beaucoup d'entregent le jour où il ne sera plus là tout le monde sera perdu. Il faut penser à l'après aussi, à la relève, il faut voir ce qu'il fait et il faut savoir le faire. Pour moi un mentor c'est quelqu'un qui ne doit pas être étouffant et qui va toujours être derrière mais sans faire. C'est hyper important ça car pour un mentor faire une telle chose est hyper banale car il connaît mais pour une personne qui fait cela pour la première ou la troisième fois c'est super difficile...Il faut laisser l'apprenti faire ses conneries, apprendre, essayer...Il faut que le mentor laisse faire au lieu de montrer qu'il sait tout faire. Un mentor doit être là pour aider et non pas pour montrer qu'il sait faire, ça peut être hyper intimidant et étouffant à la fois. Souvent on oublie cela et il m'arrive souvent de l'oublier aussi.

Ainsi et malgré la rigueur du processus d'apprentissage dans le contexte d'un métier d'art aussi contrôlé que celui de la lutherie, des attentes liées à plus de manœuvres de prise d'initiatives, et d'auto-apprentissage se font ressentir.

4.7 Les facettes de la reconnaissance dans le mentorat : la perspective du mentor (artisan)

Dans cette section nous exposons les aspects qui traduisent des facettes de la reconnaissance qui se traduisent tout au long du processus de mentorat et qui sont considérés par nos acteurs comme déterminants à la durabilité de la relation mentorale (fidélisation et motivation) et à sa réussite. Nous adoptons ici une approche de réciprocité en considérant la reconnaissance relative au travail du mentor et de celui des mentorés.

4.7.1 La reconnaissance existentielle

Durant notre échange avec l'artisan, nous avons pu constater la fierté qu'il exprimait à chaque fois vis-à-vis de son métier, de son art et en particulier vis-à-vis de son parcours. L'artisan n'a exprimé aucun manque en matière de reconnaissance et considère le fait qu'il soit connu dans le milieu artistique et médiatique est en soi une reconnaissance de ses qualités à la fois technique et relationnelle. L'artisan a plusieurs fois cité « son bonheur » de faire le métier qu'il aimait depuis son enfance. Le témoignage du luthier renvoie à un cas d'artisan qui se considère comme étant reconnu en tant que tel, une reconnaissance appuyée par sa facilité à recruter et à maintenir des mentorés.

4.7.2 La reconnaissance professionnelle dans la relation mentorale

Le mentor-artisan considère la reconnaissance comme une consécration que l'artisan acquiert grâce à son savoir-faire et à son autorité dans le domaine. L'artisan doit alors travailler durement s'il souhaite assurer sa propre reconnaissance et se faire connaître.

Je suis là depuis 40 ans et je crois qu'au bout de cette période on essaie de faire le bon service aux gens et donc on fait très attention à notre travail. Il n'y a que ça qui va nous aider à avoir une reconnaissance et qui va pousser les gens à reconnaître ton talent, à te respecter.

Il considère également que le secteur d'activité et la nature même du produit d'art jouent un rôle dans le maintien d'une reconnaissance vis-à-vis du travail réalisé par l'artisan. Par exemple il considère que le violon est plus intéressant qu'une pièce de porcelaine à la durée de vie plus éphémère et que les jeunes apprentis « trouveront sûrement ennuyeux comme domaine ». La reconnaissance professionnelle trouve ainsi sa légitimité dans la qualité des services offerts aux clients qui traduisent un large savoir-faire et dans la nature même du métier. Ainsi, un métier jugé intéressant et utile par la société a plus de chance d'être reconnu, de maintenir sa durabilité et de recruter plus facilement de la relève.

L'artisan affirme également le respect qu'il a vis-à-vis de son ancien mentor qui l'a pris sous son aile et qu'il considérait comme son deuxième père. Selon lui, avoir été mentoré par une personne reconnue dans son domaine l'a aidé à garder sa motivation, à apprendre le métier et, surtout, à maintenir sa passion.

Selon l'artisan, le fait que l'artisan soit connu, et reconnu, dans le domaine facilite le recrutement et la fidélisation des apprentis

J'ai toujours eu des apprentis et qui sont maintenant à leurs comptes ou travaillent chez d'autres luthiers. Il y a des apprentis qui sont restés chez moi 3 ans, 4 ou 5 ans et il y en a même que j'ai envoyé en Italie et à ce moment là je n'avais pas de petit-fils qui faisait cela mais maintenant mon petit-fils est là et heureusement pour moi il aime ça, c'est tout.

Le même discours est tenu par le mentoré A et le mentoré-relève. En effet, ils reconnaissent que le fait que l'artisan soit reconnu dans le milieu encourage les apprentis à continuer leur processus d'apprentissage

Oui avoir un maître reconnu ça aide certainement pour mon travail car avoir un maître reconnu c'est aussi avoir beaucoup de travail et beaucoup de commandes. L'artisan est jugé dans des trucs internationaux, il passe à la télé, il a beaucoup d'entregent, il se présente bien...là-dessus il est très bien et il fait bien son travail et ça ne peut que nous motiver.

Bien que la passion et l'amour du métier soient représentés comme des facteurs indispensables à la réussite de l'apprentissage artisanal, travailler pour un artisan jouissant d'une reconnaissance à la fois professionnelle et économique est un facteur jugé important par le mentor et par les mentorés.

4.7.3 La reconnaissance socioculturelle dans la relation mentorale

La reconnaissance territoriale se traduit à travers la désignation par le réseau d'économusées de l'artisan comme le représentant du métier de la lutherie à travers le Québec. L'artisan et ses apprentis considèrent cela comme une reconnaissance de la renommée de l'artisan et de son autorité.

Ce sont les économusées qui ont approché mon grand-père parce qu'il est très connu dans le métier et a représenté le Canada dans plusieurs manifestations internationales. Faire partie de l'économusée c'est comme dire à quelqu'un que tu es le meilleur et c'est le cas.

L'économusée cherche à conserver le patrimoine immatériel québécois en aidant les artisans à s'autofinancer et à diffuser leurs passions, grâce à des expositions vivantes destinées aux visiteurs de leurs ateliers. L'artisan est donc considéré comme la mémoire vivante de son domaine.

La reconnaissance territoriale rejoint la reconnaissance professionnelle dans la mesure où les deux s'alimentent de façon réciproque. La reconnaissance territoriale ne peut être acquise sans la reconnaissance des savoir-faire et celle-ci ne peut avoir échos sans l'expression de son importance dans la vie socioculturelle d'une société donnée.

Autres manifestations de la reconnaissance territoriale ont été citées par l'artisan et par le mentoré-relève comme la désignation comme représentant du Canada dans plusieurs manifestations internationales : reconnaissance de son rôle de diffuseur du savoir-faire québécois dans le domaine. Il a aussi été reconnu par un timbre-poste illustrant la fabrication du violon avec son nom dessus.

Dans nos entretiens avec les apprentis, nous avons relevé la fierté qu'ils ont à apprendre chez un artisan reconnu mais surtout de pouvoir travailler en s'ouvrant aux gens intéressés par leur métier « le fait d'avoir un atelier ouvert aux gens nous met en direct avec les clients avec qui nous partageons le bonheur de voir réaliser des œuvres », souligne le mentoré A.

4.7.4 La reconnaissance économique dans la relation mentorale

La reconnaissance économique est traduite par la sécurité financière que l'artisan peut s'assurer en vivant de son métier d'art. Contrairement aux deux autres cas (verrier et porcelaine), le luthier affiche une aisance financière confirmée par toutes les personnes rencontrées. Avec la fabrication des nouveaux violons et aussi la réparation des anciens, l'artisan dispose toujours des commandes à faire. Le prix aussi du violon est assez élevé pour permettre à l'artisan et à ses salariés de couvrir les frais et d'avoir des salaires réguliers sans aucune difficulté. L'artisan et les apprentis affichent un discours optimiste en ce qui concerne les charges financières « nous sommes devenus très populaires, il y a des gens qui viennent de partout du Québec et même du Canada et on

fournit aussi des grands magasins au Canada et même aux États-Unis, ça fonctionne très bien » souligne le mentoré-relève. La même chose est confirmée par le mentoré A :

On a beaucoup de travail, beaucoup de commandes. Il est bon communicateur, il est juge dans des trucs internationaux, il passe à la télé, il a beaucoup d'entregent, il se présente bien...là-dessus il est très bien et il fait bien son travail ce qui nous ramène pas mal de travail et d'argent par la suite. Cela fait 40 ans qu'il est dans le métier et il sait très bien quoi faire pour gagner sa vie.

D'après les deux mentorés, il est plus encourageant pour un mentoré de continuer à apprendre chez un artisan qui gagne très bien sa vie que chez un artisan qui a du mal à payer ses factures « c'est plus motivant de travailler ici que travailler dans un petit atelier qui commence et qui a de la misère à payer ses factures tandis qu'ici ça fonctionne depuis longtemps et ça motive donc à rester ». dit le mentoré-relève. La sécurité financière représente un objectif important pour l'artisan qui la considère comme « indispensable à la survie de mon entreprise mais aussi indispensable pour mon amour propre. À quoi ça sert de faire un métier que j'aime s'il ne me produit pas le respect et la dignité que je mérite. Pour moi gagner ma vie de façon correcte est la moindre chose pour tout le mal que je me suis donné pour y arriver ». Ce qui rejoint ce que le mentoré A dit « il y a beaucoup de monde qui rêve : ah on va faire un super violon mais il faut penser à l'après : il faut vivre aussi... C'est une chose que j'ai apprise ici avec mon mentor ».

Ces témoignages montrent que la reconnaissance financière est indispensable pour réussir trois éléments clés du processus mentorat : le recrutement, la motivation et la fidélisation des acteurs concernés.

4.8 L'identité dans le mentorat : le mentor

4.8.1 L'identité de l'expert

L'identité du métier est mise en évidence dans la relation mentorale à travers le processus d'apprentissage. Le mentorat ne prend forme que s'il y a un transfert de connaissances techniques et tacites qui s'effectue entre le mentor et son mentoré. L'apprentissage technique reste dans le cas du luthier le plus dominant. Cela est expliqué par la nature du métier qui demande une très haute précision technique et par la nature du produit considéré par l'artisan comme un produit qui a atteint la perfection, auquel aucune modification ne peuvent être envisageables. D'après les explications qui nous ont été fournies, la fabrication d'un violon est une affaire de précision « où chaque millimètre compte et fera la différence entre un violon réussi et un autre raté » précise l'artisan.

L'apprentissage prend au minimum dix ans durant lesquelles l'artisan/mentor transfère l'ensemble de ses connaissances métier (renforcement de l'identité métier) à son protégé. Les apprentis dans leurs témoignages mettent en valeur l'identité métier de leur mentor en affirmant que c'est son autorité d'artisan qui les a motivés à le choisir comme mentor, ce fut le cas du mentoré A par exemple.

L'identité métier se trouve également une existence via la reconnaissance du mentor en tant qu'artisan expérimenté de la part du corps du métier et de la société. Durant notre échange avec celui-ci, plusieurs fois il nous a parlé de sa fierté de son parcours et du savoir-faire qu'il a réussi à transmettre à plusieurs de ses apprentis (ceux qui sont partis pour travailler pour leur propre compte et ceux qui restent encore avec lui).

4.8.2 L'identité d'acteur local dans la relation mentorale

L'identité d'acteur local est présente dans la relation mentorale au sens où le mentoré voit que son mentor est impliqué positivement dans son environnement local. Dans le cas luthier, l'identité d'acteur local a été mentionnée sous deux aspects.

Le premier aspect concerne l'implication de l'artisan et de ses apprentis dans les actions de communication et d'approchement de la population, assurées grâce à l'économusée. Pour l'artisan, il s'agit

D'une possibilité en or pour parler aux gens et leur dire à quel point je suis fier de mon parcours, de ma vie et de ma famille, mes proches et mes apprentis. Vous savez, maintenant on est popularisés. Les gens viennent, visitent, posent leurs questions etc. Autrefois, les luthiers restaient dans leurs coins, on gardait les secrets de fabrications car chacun avait son petit secret de fabrique. Aujourd'hui tout est devenu connu, on parle de la fabrication, des matières utilisées dans la fabrication, on raconte l'histoire du violon etc.

Communiquer sa passion aux visiteurs de l'économusée est considéré comme une valorisation de son rôle social et culturel.

Le deuxième aspect de l'identité d'acteur local porte sur l'absence d'une école spécialisée en lutherie, tel que nos deux mentorés nous l'ont confirmé, donne à l'artisan la responsabilité de montrer aux apprentis les ficelles d'un métier qui n'est pas encore enseigné. Ce qui assure la conservation des savoirs liés à un patrimoine qui fait partie de l'identité québécoise selon l'artisan

Vous savez, ici au Québec le violon était un instrument très populaire et très présent dans les familles québécoises. Au XIX et XX siècle, il y avait des violons dans presque chaque maison. Avec l'hiver très long, les gens n'avaient pas grand chose à faire à part la musique et le seul instrument qu'ils avaient était le violon. Les descendants de ces gens ont donc une relation spéciale avec le son du violon. Ça leur rappelle des souvenirs.

4.8.3 L'identité d'entrepreneur dans la relation mentorale

Bien que l'artisan délègue une grande partie de ses activités administratives à sa fille, l'identité d'entrepreneur est omniprésente. Il a le souci d'assurer « une dignité économique ».

Même si la stabilité financière est due en partie à la stabilité des commandes et du marché, à la place qu'occupe le violon dans la mémoire collective québécoise, à l'intérêt que portent les jeunes à la musique, etc., maintenir cette rentabilité en transformant un atelier dans une petite entreprise gagnante révèle des compétences entrepreneuriales.

Le mentoré A reconnaît ces compétences et considère que l'artisan « vit très bien la cohabitation entre l'identité d'artisan et celle d'entrepreneur, il sait très bien ce qu'il fait à ce niveau là ».

4.9 Les facettes de la reconnaissance dans le mentorat : la perspective des mentorés (apprentis)

Nous exposons dans cette section les passages d'analyse qui renvoient aux aspects relatifs à la reconnaissance du rôle des mentorés dans les processus de mentorat et son impact sur la réussite du mentorat.

4.9.1 La reconnaissance existentielle

L'artisan luthier considère que ses mentorés font partie de « sa famille » et jouissent par-là d'un statut privilégié.

Maintenant je délègue de plus en plus de tâches à mes apprentis et ce sont eux qui animent l'économusée que tu viens de visiter. Ils aiment ce qu'ils font. Ce sont des passionnés comme quoi et aiment être en contact avec les gens. Par ailleurs, un artisan qui n'aime pas communiquer aura des problèmes à exister. Ils sont très bons, relationnellement parlant.

En ce qui concerne les mentorés, le mentoré A considère qu'il est heureux de « vivre sa passion », bien que ses propos laissent entendre un besoin d'avoir plus d'espace, chose difficile avec un artisan expérimenté et dans le contexte d'un métier aussi rigoureux que celui de la lutherie.

A part cet élément, les deux mentorés ne s'expriment pas sur cet aspect, ce qui révèle un éventuel contraste avec la perception de l'artisan selon laquelle il reconnaît le savoir-être de son équipe.

4.9.2 *La reconnaissance professionnelle dans la relation mentorale*

Dans le cas luthier, nous pouvons dire que le mentoré est représenté majoritairement comme une page blanche sur laquelle le mentor inscrit tout son savoir-faire. Le mentoré-relève légitime cela par la nature rigoureuse du métier dans lequel l'apprenti doit faire preuve d'une grande écoute et d'une implication et d'un respect total des consignes et de la technique. Selon lui, l'apprenti ne peut rien apporter de nouveau puisqu'il n'a pas assez d'expériences pour le faire. De plus, « il faut respecter les mesures, les petits détails, sinon le violon ne sera pas bon et ça sera un violon raté qui ne fait pas les sons que nous voulons qu'il fasse » (artisan).

La même idée a été exprimée par le mentoré A lorsqu'il explique qu'il est difficile pour l'apprenti de percer dans ce domaine, tellement l'activité requière de la précision et de la patience. L'apprenti doit, selon lui, faire preuve d'écoute et de persévérance, en suivant minutieusement les enseignements de son mentor. Comme l'artisan reconnaît que l'apprenti a le droit de faire des erreurs et a le droit de jouir d'une liberté d'apprentissage, ce fait en sorte que l'apprenti développe une confiance en lui-même.

L'artisan mentionne toutefois que ses mentorés s'occupent la grande partie du travail et qu'il est rassuré de les savoir à ses côtés. « Nous sommes comme une famille et mes apprentis sont devenus mes employés. Ce sont eux qui s'occupent de presque tout maintenant. À mon âge, je me repose ». En effet grâce aux mentorés, devenus employés permanents, l'artisan intervient très peu dans les processus de fabrication et de réparation.

4.9.3 *La reconnaissance socioculturelle dans la relation mentorale*

Les mentorés sont conscients du rôle qu'ils ont dans la société, lorsqu'ils choisissent un métier artisanal que très peu de gens choisissent comme voie de carrière. Ils sont également conscients qu'ils doivent assurer la relève de l'entreprise après le départ de l'artisan.

Toutefois, le mentoré A exprime une crainte vis-à-vis de l'aura de l'artisan difficile. D'après lui, « quand on travaille pour quelqu'un qui a beaucoup d'entregent, le jour où il ne sera plus là tout le monde sera perdu ». Pour lui, penser à la relève et à l'après-artisan est indispensable pour maintenir la visibilité de l'entreprise et du métier.

La participation active des mentorés dans la vie de l'économusée et leur implication dans la réception des visiteurs renforce chez eux le sentiment de fierté qui est considéré comme une source de motivation. « J'ai toujours aimé ce côté social. J'aime bien rencontrer les gens, parler aux gens, voir l'intérêt qu'ils portent au métier et à moi » (mentoré A).

Dans le même ordre d'idées, le mentoré-relève précise : « recevoir de la visite des écoles, des jeunes, des familles et leur expliquer ce que je fais, me rend fier de mon métier et de mon grand-père. Je me sens utile et respecté, cela est très important! ».

4.9.4 La reconnaissance économique dans la relation mentorale

Bien que l'artisan et les mentorés ne parlent pas de façon directe de l'impact économique des mentorés dans le quotidien de l'artisan, on peut déduire l'existence d'un tel rôle à travers la description que le mentoré A fait de leur statut. Il les qualifie d'être « les bras de l'artisan » dans le sens où ils assurent la réparation et la production, sous la supervision globale de l'artisan mentor. Ils sont des générateurs directs de gains économiques.

Toutefois et bien que la relève soit considérée par nos acteurs comme importante, pour la survie de toute entreprise artisanale, la reconnaissance économique des mentorés n'est pas expressément citée. Au fait, elle est quasi absente de leurs témoignages. En revanche, les talents entrepreneuriaux de l'artisan sont constamment mis en valeur.

4.10 L'identité dans le mentorat : les mentorés

4.10.1 L'identité de futur expert dans la relation mentorale

L'identité de métier peut être observée de façon directe, en observant le quotidien de ces apprentis. Les voir travailler, toucher la matière, recevoir les visiteurs et répondre à nos questions reflète cet aspect.

En effet, lorsque les apprentis parlent de leur parcours, ils se présentent comme des artisans (le cas du mentoré A) ou comme des futurs artisans (le cas du mentoré-relève).

4.10.2 L'identité d'acteur local dans la relation mentorale

L'identité d'acteur local est mise en évidence à travers leur participation à l'animation de l'économusée où ils assurent un rôle de diffuseur culturel du patrimoine. Ils reconnaissent qu'ils aiment participer à l'animation des visites et ils sont conscients de leur rôle pour faire connaître leur métier, notamment dans le cadre de l'économusée.

Toutefois, l'identité d'acteur local demeure discrète, puisque l'insertion de l'atelier dans un centre urbain comme Montréal rend moins visible leur attache au développement socioéconomique de la localité. Dans les autres cas d'économusée, situés dans les régions moins urbaines, les rôles socioculturel et économique de telles entreprises artisanales sont plus visibles.

4.10.3 L'identité du futur entrepreneur dans la relation mentorale

Les apprentis sont au courant de la vie financière et administrative de leur mentor, d'après nos observations. Ils étaient conscients de l'importance de cet aspect et reconnaissent son impact sur leur environnement de travail.

L'identité d'entrepreneur est présente aussi quand on parle de la relève et de l'avenir de l'entreprise. Développer l'esprit d'entrepreneur est ainsi présent dans l'apprentissage, surtout que l'artisan considère que tout le monde doit travailler en synergie et en famille pour que cela continue à tourner. Dans ce cas précis, l'entrepreneuriat semble prendre des formes plus collectives et solidaires.

4.11 Conclusion partielle

Nous pouvons conclure ce cas en insistant sur le fait que les aspects de la reconnaissance concernent plus le mentor que les mentorés. Même si le mentor est moins présent dans le quotidien du travail et qu'il délègue une grande partie de ses tâches, son image continue à être dominante. La transition d'une génération à l'autre devient alors un défi à être géré sous une base régulière.

Enfin, nous avons relevé que travailler pour un artisan reconnu est indispensable pour les apprentis dans la mesure où cela représente une source importante de motivation. La reconnaissance professionnelle, économique et socioculturelle représente ainsi une source de fidélisation importante qui pourrait régler en partie les soucis de la relève que rencontrent les artisans des métiers d'arts au Québec.

5. Cas #3: L'économusée de la porcelaine

5.1 Description du cas

Il s'agit d'un atelier artisanal de création de produits utilitaires et de décoration en porcelaine fine. La caractéristique commune aux produits, en dehors de leur matière de fabrication, est leur couleur blanche et leur style purifié, ce qui représente l'image de marque et l'identité de l'ensemble des œuvres. Aucune couleur ou ornements chargés ne sont utilisés. On parle alors d'objets blancs, classiques et conviviaux⁴.

L'artisan est une personne reconnue au niveau du Québec par son savoir-faire et sa maîtrise des gestes artisanaux. Elle a été désignée par le réseau économusée comme l'artisan qui représente le mieux ce métier.

5.2 Profil de l'artisan

Après quatre ans de formation en poterie à l'Institut des arts appliqués de Montréal, l'artisan installe son premier atelier de poterie en 1975. Pendant 30 ans, elle pratique son métier de potière en innovant par sa recherche effrontée de la blancheur, signe de la pureté, selon elle. Nous citons ce passage sur sa logique de création artistique, ce qui détermine à la fois les procédés de fabrication et de diffusion.

⁴ Site de l'artisan, consulté le 14 novembre 2011.

Suivant la trace de la ligne blanche, sa détermination la mène à Limoges en 1998⁵. C'est là qu'elle s'approprie les procédés et matériaux industriels de la porcelaine fine pour les adapter à sa manière artisanale. C'est là aussi qu'elle rencontre Guy Meynard, céramiste-modeleur qui lui insuffle depuis l'esprit de la porcelaine. Avec ce dernier et avec son mari, la potière fonde l'atelier en 2002 (source : site Internet de l'artisan).

L'artisan s'inspire ainsi des traditions européennes de la porcelaine et soulève leur qualité comparable lorsqu'on pense à la qualité du savoir-faire québécois.

À notre visite, l'artisan travaillait seule dans l'atelier comme maître artisan. Pour le quotidien de travail, elle emploie deux personnes qui ont commencé à apprendre à un âge avancé pour des raisons privées (de famille ou de santé). L'artisan n'avait aucun apprenti, malgré ses efforts répétitifs à en recruter.

Nous avons décidé de retenir ce cas parce qu'il nous sert de témoignage sur les enjeux que pourrait vivre un artisan-mentor dans la mobilisation et la communication avec ses mentorés. Nous nous sommes donc intéressés à ce cas pour voir si cette difficulté est liée à un enjeu de reconnaissance.

5.3 Artisan, mentorat et relève

Tout au long de notre rencontre, l'artisan a affiché son désarroi face à la difficulté qu'elle rencontre à recruter une nouvelle recrue, ceci dans l'objectif de la mentorer et de la préparer à reprendre la relève. Bien que l'artisan a essayé plusieurs fois, ses tentatives ont été vouées à l'échec.

Le premier exemple citée par l'artisan concerne un apprenti qu'elle a recruté à l'international et qui n'a pas pu s'adapter à la réalité de travail dans un atelier artisanal et de petite taille. Selon son témoignage, le mentoré avait davantage la volonté d'imposer ses nouvelles façons de faire au risque de nuire à l'équilibre déjà construit au sein de son entreprise. En effet, l'artisan considère que le mentoré avait davantage tendance à « toujours vouloir grand » et à vouloir moderniser, à penser à des processus de gestion complexes qui ne sont pas nécessaires pour un atelier qui produit en quantité limitée et pour un public avisé, et donc restreint (en tenant également compte du prix élevé de chaque œuvre).

Le deuxième cas cité concerne son investissement à former une jeune apprentie jusqu'à ce qu'elle maîtrise les gestes du métier de façon satisfaisante pour la voir quitter pour des raisons financière. L'apprentie voulait avoir des entrées d'argent à la fois régulière et suffisantes, chose difficile à garantir dans le contexte d'un métier aussi élitiste. L'apprentie a donc préféré toucher des allocations sociales en attendant de réintégrer le marché de l'emploi.

⁵ Site de l'artisan consulté le 14 novembre 2011

Dans les deux exemples cités par l'artisan, la question de la reconnaissance est très présente. Selon elle, ses mentorés refusaient de reconnaître en elle quelqu'un d'expérimenté qui mérite respect et avec qui il faudrait entretenir une relation basée sur la patience. Elle souligne à cet effet le décalage intergénérationnel qui existait entre elle et ses mentorés et qui rend le mentorat encore plus complexe.

Les jeunes d'aujourd'hui sont pressés. Ils ne sont pas passionnés comme nous l'étions autrefois. J'ai fait un apprentissage en France où j'étais même obligée de servir le café, de faire le ménage. J'acceptais de le faire parce que je savais chez qui j'étais et quel métier fabuleux j'allais apprendre par la suite. Maintenant, ce n'est plus possible. Il n'y a plus de passion, je dirais.

Ce passage renvoie au « choc intergénérationnel » qui a existé entre deux représentations différentes de l'apprentissage et du mentorat entre des jeunes qui veulent imposer leurs façon de faire ou de chercher davantage des salaires constants et un artisan qui souhaite reproduire son propre parcours d'apprentissage auprès de ses nouvelles recrues à mentorer.

5.3.1 La reconnaissance existentielle

L'artisan reconnaît que l'environnement externe (social et culturel) exprime à son égard une reconnaissance vis-à-vis de ses qualités personnelles et professionnelles. Pour argumenter cela elle utilise le choix de l'économusée qui l'a choisi comme la représentante officielle de son métier. Cela renvoie à ses qualités de communication et à la passion qu'elle communique à l'ensemble de ses visiteurs.

Toutefois, elle insiste sur le fait que les mentorés « de nos jours » ont de la difficulté à reconnaître les qualités de leurs mentors et à comprendre comment un artisan puisse rester heureux et passionné malgré les soucis de gestion quotidiens « nous vivons de notre passion, on aime notre travail et on ne vit que pour cela...les jeunes ne comprennent pas, ils pensent directement à faire fortune, ils veulent aller vite alors que nous les artisans passionnés, nous ne partageons pas ces valeurs de jeunesse ».

5.3.2 La reconnaissance professionnelle et la reconnaissance économique

En ce qui concerne la reconnaissance du savoir-faire de l'artisan, nos constats rejoignent ceux de la reconnaissance existentielle. L'artisan est reconnu par la qualité de savoir-faire au point de devenir une destination touristique incontournable dans sa région. Or, cela ne semble pas aider dans le recrutement d'apprentis ou au moins la mobilisation de ceux qu'elle avait. L'artisan explique ceci par la difficulté du métier et le fait de devoir faire plusieurs essais avant que la création soit parfaite.

Ce n'est pas un métier facile. C'est un savoir qui demande de la patience. Par exemple, avant que je réussisse un plat, je en rate

plusieurs. C'est de l'amour, mais c'est aussi de la patience et de la précision. Les jeunes ne comprennent pas cela et veulent tout réussir rapidement. Ils ne comprennent pas pourquoi je dois passer autant de temps devant une création. Ça les dépasse!

L'artisan considère que ses anciens mentorés ne lui ont pas exprimé de la reconnaissance comme une experte et comme une entrepreneure qui gère sans difficulté son entreprise. L'artisan a également développé la notion de l'échec auquel elle fait face à chaque fois qu'elle perd l'un de ses mentorés.

En ce qui concerne la reconnaissance économique, l'artisan estime qu'elle arrive difficilement à gérer son atelier et à couvrir les dépenses (salaires, achat de matière première, énergie, etc.), ce qui représente pour elle un manque de reconnaissance du moment où elle doit toujours vivre en difficulté financière malgré le fait qu'elle soit reconnue pour son rôle culturel et pour la qualité de ses réalisations artistiques. À son tour, cet aspect rend aussi le recrutement de nouveaux mentorés difficile.

5.3.3 La reconnaissance culturelle

L'artisan considère qu'elle reçoit de façon permanente des signes de reconnaissance vis-à-vis de son rôle d'acteur culturel respecté dans la région. Elle reçoit ainsi régulièrement des visites des personnes d'ailleurs ou des habitants de la région qui viennent découvrir les procédés de fabrication.

De plus, elle considère qu'elle est citée parmi les lieux incontournables à visiter dans le Site internet de la Région. Cela est un signe de reconnaissance.

En revanche, cette renommée ne semble pas l'avoir aidé à assurer sa relève ou à maintenir des jeunes apprentis. Il s'agit d'une conséquence qu'elle attribue en premier lieu à l'absence d'une reconnaissance professionnelle et économique.

5.4 Conclusion partielle

Bien que les deux premiers cas renvoient à un certain manque de reconnaissance, en particulier orienté vers les mentorés, le troisième cas quant à lui montre à quel point le mentor peut être désemparé devant une situation conflictuelle où il ne peut pas s'imposer comme un modèle à suivre. Il s'agit là d'un cas pertinent dans la mesure où il signale que l'absence des manifestations de la reconnaissance peuvent influencer l'aboutissement du mentorat.

6. Discussion et conclusions

L'analyse de nos cas empiriques nous a permis de constater le fait que la typologie de la reconnaissance (existentielle, professionnelle, économique, socioculturelle) telle que synthétisée par notre modèle théorique est pertinente. Elle confirme notre hypothèse que se pencher sur les manifestations de la reconnaissance peut offrir une perspective d'analyse riche en enseignement afin d'éviter des représentations linéaires de la relation mentorale.

En effet, nos trois cas d'analyse renvoient à trois relations mentoraes différentes et également à des enjeux différents par rapport à la relève. Le tableau 1 présente de façon synthétique et comparée la spécificité de chaque cas, en mettant l'accent sur les manifestations relevées de chaque type de reconnaissance.

Tableau 1 : Comparaison entre les 3 cas étudiés

Aspects	Verre	Violon	Porcelaine
Mentor	Homme, cinquantaine années d'expérience	Homme, cinquantaine d'années d'expérience	Femme, trentaine d'années d'expérience
Temps d'années pour que le mentoré devienne un expert	1 à 5 ans (selon le profil de chacun, son bagage, sa motivation)	10 ans	8 ans
Type de rapport du mentor à l'égard du mentoré	Respect, confiance	Père et fils, famille, confiance	Conflictuel, manque de passion chez le mentoré, incompréhension mutuelle
Type de rapport du mentoré à l'égard du mentor	Respect, confiance, passion	Respect, écoute, reconnaissance de sa valeur et de son rôle, critique vis-à-vis de son omnipotence	Impatience, déterminé par l'assurance financière régulière et à court terme
Reconnaissance existentielle	Fierté, passion	Bonheur, plaisir, passion, fierté	Passion
Reconnaissance professionnelle	Économusée comme source de reconnaissance, notoriété, produits unique	Économusée comme source de reconnaissance, notoriété, produits unique	Économusée comme source de reconnaissance, notoriété, produits unique
Reconnaissance économique	Rentabilité financière difficile, aléatoire selon la conjoncture, mais qui reste maîtrisée	Aisance financière affichée et proclamée	Difficultés financières, difficulté à vendre des produits élitiste et raffinées, chaîne de production qui coûte cher en matières premières et en temps investi
Reconnaissance socioculturelle	Économusée, notoriété locale et nationale	Économusée, notoriété locale, nationale et internationale	Économusée, notoriété locale et nationale

Nous pouvons conclure que la reconnaissance dans ses différentes manifestations (existentielle, culturelle, professionnelle et économique) est considérée comme le moteur qui alimente la passion chez le mentor (les artisans) et qui est susceptible de les aider à attiser la passion chez les mentorés. La reconnaissance des habiletés humaines et personnelles, des savoir-faire techniques et des aptitudes économiques et socioculturelles de chaque acteur est présentée comme source significative de motivation de deux parties de la relation.

Notre question de recherche a mené à des réponses qui ouvrent le débat sur le mentorat comme un processus de reconnaissance. Cela va dans les deux sens : le mentor à l'égard du mentoré et le mentoré à l'égard du mentor. La reconnaissance dans ses diverses dimensions joue un rôle déterminant dans le déroulement de la relation mentorale et dans l'assurance d'un processus de relève et de transmissions des savoirs complexes (à la fois techniques et culturels).

La quête ou l'expression de la reconnaissance renvoie aussi au jeu identitaire permanent qui oriente le quotidien de l'ensemble des acteurs. Un jeu qui interpelle l'ambition d'être à la fois un artiste créatif, un gestionnaire qui assure la stabilité financière de son entreprise et un acteur actif sur le plan socioculturel pour assurer la préservation d'un patrimoine immatériel précieux.

Un autre aspect soulevé par notre recherche concerne la dimension d'ancrage local du mentorat. Si les reconnaissances de type économique et professionnel sont plus communes, celle de type socioculturelle demeure moins abordée. Elle pourrait ainsi devenir une orientation de recherche future, ce qui permettrait d'explorer davantage l'influence des aspects territoriaux et culturels sur le développement du mentorat.

7. Bibliographie

BRUN, J-P. *Le reconnaissance au travail : des pratiques à visage humain*. <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc287-945.pdf> (consulté le 10 janvier 2011).

BRUN, J.P.; DUGAS, N. (2005). « La reconnaissance au travail : une pratique riche de BUMBARU, D. (2003). « Patrimoine, porteur de mémoire vivante ». Dans SIMARD, C. (sous la direction de). *Des métiers... de la tradition à la création : anthologie en faveur d'un patrimoine qui gagne sa vie*. Sainte-Foy, Éd. GID.

Conseil des Métiers d'Art du Québec (1999). *Mémoire du Conceil des Métiers d'Art du Québec présenté à la Commission de la culture*. http://www.metiers-d-art.qc.ca/media/centre_doc/memoire1999.pdf (Consulté le 17 novembre 2011).

JEBLI, F.; DAVEL, E. (2012a). *Mentorat et reconnaissance : une recension des travaux récents de recherche*. Note de recherche, Alliance de recherche université communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux. Montréal, Télug.

JEBLI, F.; DAVEL, E. (2012b). *Mentorat et reconnaissance : la portée de l'économusée comme contexte empirique de recherche*. Note de recherche, Alliance de recherche université communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux. Montréal, Télug.

HOUDÉ, R. (2009). *Le mentorat et la relève*. Québec, Presses Universitaires du Québec. http://www.baiesaintpaul.com/bibliotheque/aines/Cyril_Simard.htm. (Consulté le 9 novembre 2011).

SIMARD, C. (2003). *Des métiers... de la tradition à la création : anthologie en faveur d'un patrimoine qui gagne sa vie*. Sainte-Foy, Éd. GID.