

**Pourquoi faire du mentorat?**

Les femmes qui obtiennent le soutien d'une mentore ou d'un mentor progressent plus rapidement et jusqu'à des niveaux plus élevés que celles qui n'obtiennent pas ce type de soutien<sup>3</sup>.

Le mentorat peut être officiel ou non officiel ainsi qu'à court ou à long terme.

Le **mentorat officiel** est généralement mis en place par une organisation ou un milieu de travail, présente des attentes déjà formulées au départ, comprend un début et une fin ainsi que des activités sociales. Ce type de mentorat permet de créer un environnement où il est facile de s'investir, mais peut, en revanche, soulever des inquiétudes quant au nombre d'heures qu'il nécessite et au caractère « visible » de la relation.

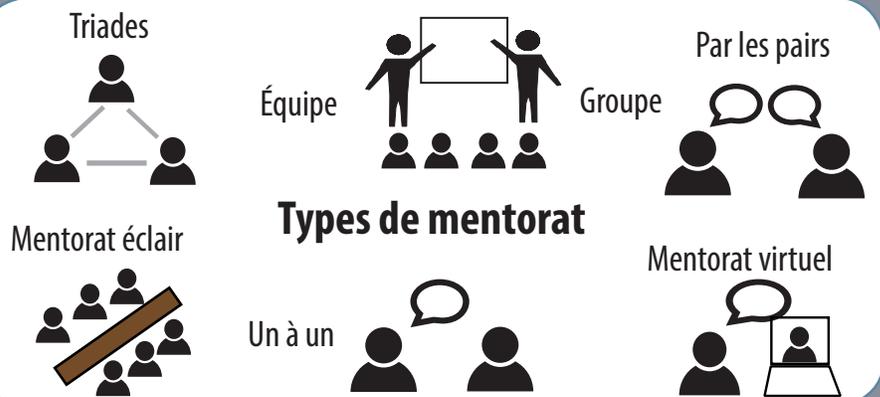
Le **mentorat non officiel** est généralement organisé par les individus eux-mêmes et les attentes ne sont pas nécessairement déterminées à l'avance et doivent être fixées par la mentore ou le mentor ainsi que la mentorée ou le mentoré. Ces attentes visent à répondre à un besoin précis. Le nombre d'heures d'implication est plus souple et ce type de mentorat est moins « visible ». La difficulté à établir des liens peut compliquer l'engagement dans ce type de mentorat.

Le **mentorat à court terme** inclut le mentorat éclair, les mentores et mentors associés à un projet spécifique, la formation par observation ainsi que les mentores et les mentors de transitions (pour faciliter les transitions de postes ou de milieux de travail au cours d'une carrière).

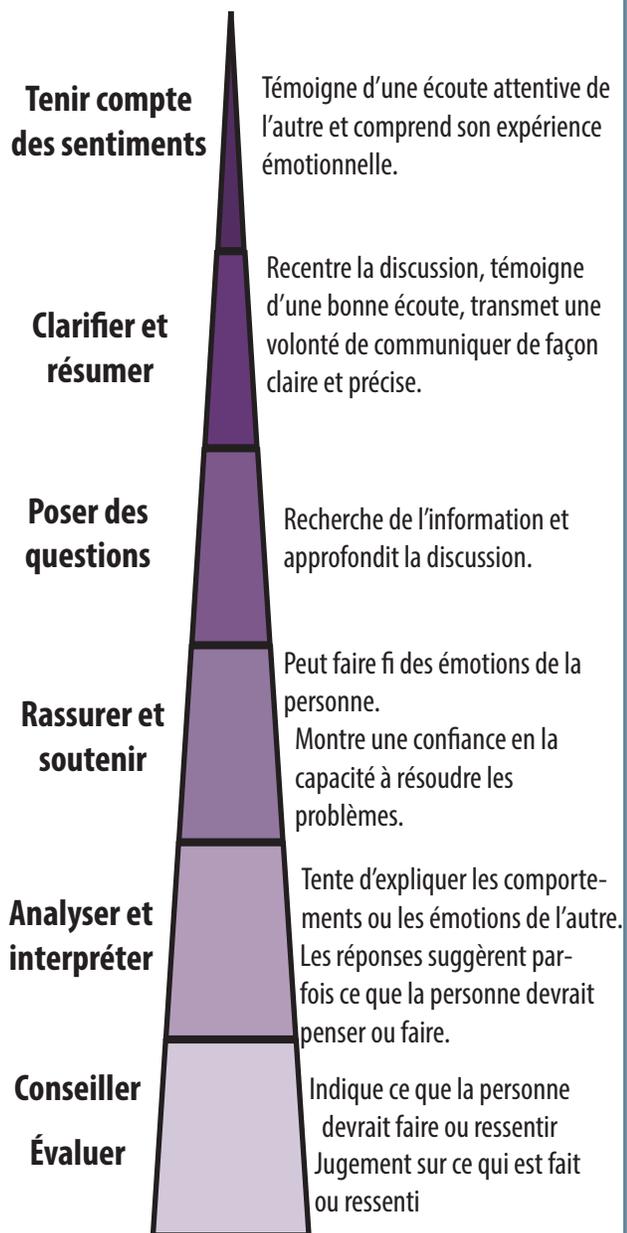
Le **mentorat à long terme** inclut des rencontres régulières ou *ad hoc*, le mentorat par les pairs ainsi que la plupart des programmes de mentorat.

Le mentorat en ligne peut également se réaliser selon ces deux formats.

**Qu'est-ce que le mentorat?<sup>9,10</sup>**



## Classement des réactions facilitantes<sup>2</sup>



Dans une relation de mentorat, **la manière dont vous réagissez** affecte la façon dont l'autre personne réagit. Le choix d'une réaction dépend du contexte et de la qualité de la relation de mentorat.

## Les conditions facilitantes<sup>1</sup>

<b>Convivialité</b>	Partager des intérêts communs	Attitude sincère	Sentiment de soutien et de réconfort
<b>Compréhension</b>	Empathie	Percevoir et reconnaître les expériences de la personne	
<b>Compassion</b>	Valoriser la personne	Engagement personnel dans le processus	Se soucier de son bien-être
<b>Respect</b>	Droit d'exprimer ses propres idées et ses émotions		Droit de façonner sa propre vie
<b>Loyauté</b>	Confidentialité et sentiment de sécurité		Honnêteté
<b>Acceptation</b>	Accepter l'autre	Respect de la valeur personnelle et la dignité de l'autre	

Ces six conditions doivent être réunies pour développer une relation dans laquelle **une personne se sentira à l'aise de se dévoiler<sup>1</sup>**.  
En mentorat, cette relation est **réciproque**.

## Types de questions

### Efficaces:

- Se concentrent sur la personne
- Sont **ouvertes**
- Portent sur le « **pourquoi** » (sans que cela ne devienne trop intimidant).

### Inefficaces:

- Sont hors-contexte
- Sont contraignantes
- Imposent l'acquiescement
- Force les choix
- Ne valorisent pas de « bonne réponse »
- Sont de type oui/non

### Des outils pour le mentorat<sup>4,5</sup>

#### Se préparer au mentorat

Réfléchissez à ce que vous souhaitez retirer de cette expérience.

Déterminez **ce que vous pouvez offrir** (temps, connaissances) et **ce que vous ne pouvez pas offrir** (choses dont vous ne discuterez pas).

Connaissez vos propres **valeurs**.

Relisez les réactions facilitantes.

Formulez **3 questions** que vous voudriez poser.

#### Préciser les attentes

Précisez et communiquez vos **attentes**. (rencontres, modes de communication, etc.).

Discutez des **limites** de la relation, de la **confidentialité** et de la démarche à entreprendre pour mettre fin au mentorat.

Écrivez ces points dans un **contrat très simple**.

#### Mettre en place les conditions facilitantes

Trouvez des **points communs** (personnels, professionnels).

Sortez du milieu de travail (allez faire une promenade ou prendre un café).

Utilisez des **questions ouvertes** et un langage corporel positif.

Discutez de la raison pour laquelle **vous vous intéressez au mentorat** et des relations de mentorat antérieures qui vous ont été utiles.

#### Des outils pour explorer

Choisissez un **sujet précis** pour chaque rencontre.

Demandez à la mentorée ou au mentoré de créer un schéma illustrant ce **lui tient à coeur dans la vie**. Faites la même chose et comparez-les.

Abordez les problèmes selon les dimensions **PEST**: Politique, Économique, Sociale et Technologique.

#### Des outils pour réfléchir

Revenez sur les **points importants** à la fin de la rencontre.

À la maison, prenez une **quinzaine de minutes** pour écrire ce que vous avez appris, ce qui vous a été utile et ce que vous aimeriez faire à la prochaine rencontre.

Lorsque la relation de mentorat se termine, réfléchissez à **la façon dont cette expérience** a contribué à votre développement professionnel et à votre épanouissement.

### Le mentorat au travail

Les programmes de mentorat qui prônent la diversité contribuent à augmenter la diversité au travail, surtout aux niveaux hiérarchiques intermédiaires et supérieurs<sup>8</sup>. Les organisations devraient également réfléchir à la manière de promouvoir et de soutenir une variété de formes de mentorat tout en réduisant les obstacles à la participation des employées et des employés.

Souvent, les personnes qui ont le plus besoin de mentorat sont incapables de se trouver un mentor ou une mentore parce qu'elles n'osent pas le demander ou recherchent trop la personne qui leur « correspondra parfaitement »<sup>7</sup>. Le mentorat non officiel peut aider à résoudre ce problème. Le mentorat par les pairs est également bénéfique puisque les personnes ayant des niveaux semblables d'expérience agissent à la fois comme mentorées ou mentorés, et mentores ou mentors les uns pour les autres<sup>7</sup>, offrant des conseils et du soutien pour mieux évoluer dans le milieu de travail et prendre de meilleures décisions<sup>6</sup>. Il y a des avantages pour les employées et employés de tous les niveaux, y compris les cadres<sup>5</sup>.

Trouver une mentore ou un mentor à l'extérieur du milieu de travail peut également favoriser la satisfaction personnelle des individus et offrir un point de vue externe sur les problèmes liés au travail<sup>5</sup>. Participer à plusieurs types de mentorat (par les pairs, basé sur l'ancienneté, non lié au travail) permet un développement professionnel plus global<sup>5</sup>.

Il est souhaitable de recourir aux réactions facilitantes comme outils pour renforcer les relations et s'assurer que les intervenants se sentent à l'aise d'en révéler sur elles-mêmes. Préciser ses attentes est la clé pour garantir une relation de mentorat réussie.

## Références

1. Myrick, R. D. (1987). *Developmental guidance and counseling: A practical approach*. Minneapolis, MN: Educational Media Corp.
2. Wittmer, J. et Myrick, R. D. (1980). *Facilitative teaching: Theory and practice*. (2e éd.). Minneapolis, MN: Educational Media Corp.
3. Cukier, W., Smarz, S. et Yap, M. (2012). Using the diversity audit tool to assess the status of women in the Canadian financial services sector. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 11(3),15-36.
4. Zachary, L. (2009). Make mentoring work for you: Ten strategies for success. *T + D*, 63(12), 76-77.
5. Zachary, L. et Fischler, L. (2009). Help on the way: Senior leaders can benefit from working with a mentor. *Leadership in Action*, 29(2), 7-11.
6. Murphy, W. M. et Kram, K. (2010) Understanding non-work relationships in developmental networks. *Career Development International*, 15(7), 637-663.
7. Zachary, L. (2010). Informal mentoring. *Leadership Excellence*, 27(2), 16.
8. Clutterbuck, D. (2012). Understanding diversity mentoring. In D., Clutterbuck, K.M., Poulsen et F., Kochan (dir.), *Developing successful diversity mentoring programmes: An international casebook* (p. 1-17). New York: McGraw-Hill Education.
9. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
10. Bozeman, B. et Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39(6), 719–739.

## Lectures suggérées

1. Bachkirova, T., Jackson, P. et Clutterbuck, D. (2011). *Coaching and mentoring supervision: Theory and practice*. New York: McGraw-Hill Education.
2. Clutterbuck, D., Poulsen, K. M. et Kochan, F. (2012). *Developing successful diversity mentoring programmes: An international casebook*. New York: McGraw-Hill Education.
3. Clutterbuck, D. (2012). Coaching and mentoring in support of management development 1. In S., Armstrong et C., Fukami (dir.), *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development* (p.477-497). Thousand Oaks, CA: SAGE.

## À propos de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

La Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec s'adresse aux filles et aux femmes de tous les niveaux scolaires, soit du primaire à l'université, ainsi qu'aux femmes sur le marché de l'emploi. Elle a pour objectif global d'accroître la participation féminine en sciences et en génie. Par ses activités de recherche, de promotion et de recrutement, la Chaire vise à 1) démystifier les sciences et le génie; 2) faire connaître la portée sociale des carrières en sciences et en génie; 3) soutenir les enseignantes et les enseignants du primaire et du secondaire; 4) présenter des modèles de femmes qui oeuvrent en sciences et en génie pour contrer les stéréotypes; et 5) outiller les femmes qui ont choisi de faire carrière en sciences et en génie et sensibiliser leur milieu.

## Merci à nos partenaires

### Partenaires fondateurs

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), Faculté de génie de l'Université de Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

### Partenaires financiers généraux

Fondation de l'Université de Sherbrooke, Fonds de recherche du Québec - Nature et technologie (FRQ-NT), GE Aviation Bromont, Les Aéroports de Montréal, Telus Québec, Varitron Granby, Arkema.

### Partenaires financiers par projet

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation  
Secrétariat à la condition féminine.