



Département d'administration de la santé

Guide pour les mentors et mentorés: Qu'est-ce que le mentorat

2015

Programme de mentorat s'adressant aux diplômés en administration de la santé de l'Université de Montréal

Guide pour les mentors et mentorés : Qu'est-ce que le mentorat est une production de l'Association des diplômés en administration de la santé et du département d'administration de la santé de l'Université de Montréal.

7101, Avenue du Parc
3e étage, Bureau 3074-5
Montréal, Québec
H3N 1X7
<http://www.adasum.com>

Auteurs et collaborateurs

Anne-Marie Cliche
David Levine
Claude Sicotte
Nicole Leduc
Lise Lamothe

Note

Dans ce document, l'emploi du masculin générique désigne aussi bien les femmes que les hommes.

TABLE DES MATIÈRES

QU'EST-CE QUE LE MENTORAT?	1
<hr/>	
CONCEPTS-CLÉS	1
LE MENTORAT	1
DÉFINITION DE MENTOR	1
DÉFINITION DE MENTORÉ	2
LA RELATION MENTORALE	3
CATÉGORIES DE BESOIN	4
LE JUMELAGE	5
PROGRAMME DE MENTORAT	5
FACTEURS DE SUCCÈS, PIÈGES À ÉVITER	5
ÉVALUATION D'UN PROGRAMME DE MENTORAT	6
BIBLIOGRAPHIE	7
<hr/>	

Qu'est-ce que le mentorat?

Concepts-clés

Le mentorat

Le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre. (Mentorat Québec, 2014)

Quelques bénéfices du mentorat pour les personnes mentorées (Shaneberger, 2008, Medland, 2009) :

- Augmentation de la satisfaction au travail;
- Favoriser l'apprentissage et le développement;
- Amélioration des habiletés interpersonnelles et de la performance;
- Favoriser la réussite des transitions de rôle.

Différence entre mentorat et accompagnement professionnel (*coaching*)

(Source du tableau : Guay, 2003)

Caractéristiques	Mentorat	Coaching
Type de relation	Relation personnelle orientée vers des objectifs de développement professionnel.	Relation fonctionnelle orientée vers la tâche à accomplir.
Durée de la relation	Moyen terme	Court terme
Position hiérarchique du mentor ou du <i>coach</i>	Ne doit pas être le supérieur immédiat du mentoré.	Peut être le supérieur immédiat du <i>coaché</i> .
Attitude du mentor ou du <i>coach</i>	Écoute, guide, encourage, souligne les forces et les faiblesses, sert de modèle, donne des avis sur le développement professionnel du mentoré.	Détecte les problèmes, corrige les mauvaises pratiques. Soutien et encouragement face à des responsabilités précises.

Le mentorat vise le savoir-être (attitudes et comportements) ainsi que le savoir-faire (tâches, responsabilité, etc.) tandis que l'accompagnement professionnel vise principalement le savoir-faire.

Définition de mentor

Le mentor est une personne d'expérience qui possède l'assurance et la sagesse qui l'incite à valoriser le transfert de ses acquis à d'autres personnes moins expérimentées. Elle est donc motivée et disposée à offrir ses compétences, ses connaissances et sa vision de la vie à un plus

jeune, afin de soutenir ce dernier dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels.
(Mentorat Québec, 2014)

Rôles habituels d'un mentor

Selon C. Cuerrier (2004), il y a douze fonctions ou rôles du mentor :

- enseigner au mentoré;
- entraîner le mentoré à acquérir des habiletés précises reliées à la pratique d'un travail;
- être le modèle du mentoré; le mentoré a besoin de s'identifier à son mentor avant de s'en différencier;
- conseiller le mentoré sur une question ou l'autre;
- donner une rétroaction directe, utile et constructive;
- soutenir moralement le mentoré, particulièrement en période de stress;
- sécuriser le mentoré.

Certaines fonctions s'appliquent davantage dans le cas d'un programme de mentorat en milieu de travail :

- accueillir le mentoré dans le milieu;
- guider le mentoré dans le milieu, en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture organisationnelle;
- répondre du mentoré auprès des autres membres du milieu;
- favoriser l'avancement du mentoré dans ce milieu;
- présenter des défis au mentoré et lui fournir l'occasion de faire ses preuves.

On peut également décrire les fonctions d'un mentor de cette façon : confident, conseiller, facilitateur, avocat du diable, modèle de référence et visionnaire. Le mentor doit donc porter une attention particulière au savoir-faire et au savoir-être.

Finalement, Brunet (2009) mentionne les qualités habituellement rencontrées chez les mentors. Il s'agit d'avoir de l'expérience, de savoir communiquer, d'avoir une attitude empathique, de démontrer du leadership et de la confiance en soi, être intègre, souple et engagé et être habile à susciter questionnement et la réflexion.

Définition de mentoré

Le mentoré est une personne en quête d'accomplissement personnel et professionnel, motivée à utiliser les connaissances, les habiletés, les valeurs offertes par un senior, afin que soit facilitée l'atteinte de ses objectifs personnels et professionnels. (Mentorat Québec, 2014)

Caractéristiques habituellement recherchées chez les mentorés :

- la volonté d'apprendre et de se développer;
- la capacité à exprimer ses besoins, ses attentes et ses interrogations;
- démontre une capacité d'introspection;
- un esprit ouvert;
- accepte la rétroaction et les conseils;
- est responsable de son développement de carrière.

La relation mentorale

La relation mentorale se caractérise par l'ouverture à l'autre, la réciprocité, la gratuité et le volontariat. Elle se développe à long terme, suffisamment pour faciliter le vécu des transitions personnelles et professionnelles, favoriser la réalisation de soi et contribuer au développement des deux personnes impliquées. Elle peut se développer dans le cadre de programme formel, quand une organisation favorise ce mode d'apprentissage et de développement personnel et professionnel. Elle a avantage à être encadrée par des règles éthiques définies en fonction des objectifs visés.

Conditions de réussite d'une relation mentorale :

- *Jumelage qui s'appuie sur les affinités et les besoins complémentaires des personnes*
- *Engagement volontaire des personnes et implication l'un envers l'autre*
- *Rencontres régulières*
- *Qualité des rencontres de mentorat*
- *Authenticité et honnêteté*
- *Ouverture, confiance et respect mutuels*
- *Stratégies efficaces de communication*
- *Liberté d'expression*
- *Souplesse dans la démarche*
- *Préparation aux rencontres*
- *Stratégies proactives dans la démarche (besoins, objectifs, défis, initiatives...)*
- *Culture et pratiques organisationnelles qui soutiennent des valeurs de partages et de transfert*

(Mentorat Québec, 2014)

Généralement, une relation mentorale dure de six mois à un an.

Ce qui n'est pas une relation mentorale (Guay, 2003) :

- Une obligation;
- Une relation de pouvoir;
- Une relation à sens unique;
- Une façon d'obtenir une promotion;
- Une thérapie.

Paramètres de la relation mentorale (Cuerrier, 2001)

- Confidentialité;
- Volontariat;
- Engagement mutuel;
- Souplesse;
- Générosité et écoute.

Déroulement de la relation mentorale (Guay, 2003)

Ancrage

- *Période de réflexion personnelle, préalable à la rencontre.*
- *Développement d'une attitude d'ouverture et de disponibilité.*

- *Mises au point sur différents thèmes : mon état d'esprit, mes préjugés, mon opinion sur notre relation, les sujets de discussion à aborder, l'apprentissage visé...*

Amorce

- *Courte période en début de rencontre pour établir un climat de travail positif et chaleureux.*
- *Ouverture à l'autre : écouter, questionner, être empathique, donner la rétroaction.*
- *Adaptation à ce qui se passe, « ici et maintenant ».*

Planification du travail

- *Détermination ou confirmation des sujets à discuter, à partir des besoins décrits dans l'entente mutuelle, bilan des rencontres précédentes ou des urgences et des besoins du moment.*

Travail

- *Discussions au cours desquelles différentes habiletés relationnelles sont utilisées (écoute, rétroaction, etc.).*
- *Attitudes visant à faciliter l'apprentissage et le développement.*

Conclusion

- *Courte période durant laquelle on définit les habiletés acquises, la satisfaction et les éléments à améliorer, s'il y a lieu.*
- *Définition des attentes et des sujets à aborder à la prochaine rencontre.*
- *Retour périodique à l'entente mutuelle.*

Brunet (2009) présente la relation mentorale en trois phases.

Phase 1, le commencement :

- Relation inégale entre le mentor et le mentoré;
- Reconnaissance du mentoré de la part de mentor;
- Imitation du mentor de la part du mentoré;
- Investissement dans la relation mentorale de part et d'autre.

Phase 2, le déroulement :

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

Phase 3, le dénouement :

- Processus de séparation;
- Relation mentorale accomplie ou non;
- Diminution de l'implication telle que vécue dans les phases précédentes;
- Transformation de la relation;

Catégories de besoin

Il existe quatre catégories de besoins relativement au mentorat (Cuerrier, 2003) :

- Entrée dans une carrière;
- Planification et développement de carrière;
- Gestion de la relève;

- Entrepreneurship.

Le jumelage

Le jumelage est une étape très importante qui doit tenir compte des besoins du mentoré et de l'expertise du mentor. Le jumelage peut être spontané ou assisté, mais dans les deux cas, cela demeure une relation volontaire.

- Spontané : décision d'entamer une relation mentorale entre deux personnes qui se connaissent déjà.
- Assistée : il y a sélection des mentors et des mentorés.

Programme de mentorat

Il existe deux formes de mentorat, formel et informel. Lorsque l'on parle de programme, la forme est implicitement formelle. Il s'agit donc d'une démarche structurée à laquelle les personnes doivent s'inscrire. Les programmes visent généralement l'atteinte d'objectifs relatifs à la planification et le développement de carrière, les transitions professionnelles, la gestion de la relève, le développement de compétences, le soutien aux jeunes professionnels ou le maintien en emploi.

Des outils sont régulièrement utilisés afin de soutenir les participants, les plus fréquemment cités sont : guide du mentor ou du mentoré, outils de sélection des participants et dépliant d'information. De plus, des règles d'éthique sont souvent rédigées.

Finalement, le programme débute généralement par une rencontre d'orientation des mentors et des mentorés. Lorsque de la formation est disponible, elle s'adresse le plus souvent aux mentors.

Facteurs de succès, pièges à éviter

Quelques facteurs de succès (Guay, 2003) :

- Les objectifs sont clairs ;
- Le processus de jumelage est transparent ;
- Il est encadré par une formation qui permet de comprendre les exigences liées aux rôles de chacun ;
- Il est appuyé par un responsable du programme ;
- Du soutien est disponible pour les participants.

Quelques pièges à éviter :

- Avoir des attentes irréalistes ;
- Avoir des objectifs trop larges ou non-fonctionnels ;
- Absence de préparation ou de formation des mentors et des mentorés ;
- Manque de soutien au programme
- Demeurer dans une relation mentorale qui ne satisfait pas les besoins ;
- Mentors : éviter d'adopter une attitude de surprotection ;
- Mentorés : éviter d'adopter une attitude de dépendance.

Évaluation d'un programme de mentorat

Il est essentiel de mettre en place un processus d'évaluation du programme de mentorat.

Plusieurs éléments d'un tel programme peuvent être évalués (Cuerrier, 2003) :

- Pertinence du programme ;
- Fonctionnement du programme ;
- Effets et répercussions ;
- Efficience ;
- Satisfaction des mentors et des mentorés.

Bibliographie

Brunet, Y., (2009). *Élaboration d'un guide d'encadrement pour le mentorat auprès du personnel enseignant débutant en soins infirmiers au collégial*, Université de Sherbrooke, 176 pages.

Cuerrier, C. (2001) *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence*. Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 84 pages.

Cuerrier, C., Fortin, J. (2003) *Évaluer un programme de mentorat*. Collection Mentorat, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 88 pages

Cuerrier, C. (2004). *Le mentorat appliqué au monde du travail : analyse québécoise et canadienne*, *Carriérologie*, vol.9, no.4, p.519-530.

Guay, M.-M., Lirette, A., (2003). *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 76 pages

Medland, J. , Stern, M. (2009). *Coaching as a Successful Strategy for Advancing New Manager Competency and Performance*. *Journal for Nurses in Staff Development*, vol.25, no.3, p.141-147

Mentorat Québec. *Mentorat Québec La référence incontournable* [En ligne]
<http://www.mentoratquebec.org/> (Page consultée en mars 2014).

Shaneberger, K. (2008). *Coaching and mentoring your staff*. *OR Manager*, vol.24, no.9, p.25- 27.