

OUTIL 1.20

Modèle d'accord de mentorat

- » **OBJECTIF** : Améliorer le développement du leadership et des capacités de direction en créant des relations de mentorat au sein de l'entreprise
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Qu'est-ce qu'un programme de mentorat ?

Les programmes de mentorat mettent en relation des agents subalternes et des cadres supérieurs, tirant parti de l'expertise, des connaissances et de l'expérience existantes dans une entreprise et/ou un secteur pour fournir des conseils aux employés moins expérimentés. Les programmes de mentorat peuvent démontrer l'investissement dans le personnel jeune, aider ces jeunes professionnels à trouver des trajectoires de carrière plus satisfaisantes et aider les cadres supérieurs à partager leurs connaissances et à développer leurs compétences en leadership. Pour les entreprises, les programmes de mentorat peuvent améliorer la communication, les relations et l'apprentissage au sein d'une organisation ; démontrer l'investissement dans le personnel jeune ; favoriser une culture de l'apprentissage ; et aider le personnel à évoluer de manière plus ciblée au sein d'une organisation¹⁶⁷.

Pourquoi avoir des mentors ?

Les programmes de mentorat structurés qui mettent en rapport de jeunes agents et des agents plus expérimentés peuvent présenter de nombreux avantages pour les mentorés, les mentors et les entreprises pour lesquelles ils travaillent. Les programmes de mentorat offrent non seulement au personnel jeune la possibilité d'apprendre auprès d'employés plus expérimentés, mais ils peuvent également contribuer à réduire la rotation du personnel, à améliorer la circulation de l'information entre les différentes parties d'une organisation et à accroître la satisfaction des employés¹⁶⁸. Une étude *LinkedIn* de 2019 a révélé que lorsque les entreprises investissaient dans leurs employés, 94 % de ces employés restaient plus longtemps dans l'entreprise, et l'investissement dans l'apprentissage des employés, y compris les programmes de mentorat, augmentait la satisfaction au travail¹⁶⁹.

Pour les femmes travaillant dans des secteurs dominés par les hommes comme les infrastructures, le mentorat peut être particulièrement important. Dans ces secteurs, il peut y avoir moins de femmes à des postes de direction, ce qui signifie que les femmes peuvent avoir moins de modèles et moins d'occasions d'entrer en contact avec des femmes expérimentées pour pouvoir tracer leur propre parcours professionnel. La mise en place de programmes de mentorat qui mettent en relation de jeunes employées avec des cadres supérieurs masculins ou féminins peut les aider à prendre leurs propres décisions de carrière, à nouer des liens importants, à s'investir personnellement davantage dans leur entreprise et à renforcer leur loyauté en tant qu'employées. Cependant, les employées sont moins susceptibles que leurs homologues masculins d'avoir des mentors et de rechercher des occasions d'être des mentors ou des mentorés¹⁷⁰.

¹⁶⁷ Riia O'Donnell, [How to Create a Mentorship Program \(and Why You Should\)](#), Workest by Zenefits, 2019.

¹⁶⁸ Stephanie Vozza, *Mentorship Programs for Women: Advancing Your Employees and Your Business*, Mastercard, 2019.

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ Stephanie Neal, Jazmine Boatman PhD, Linda Miller, [Women as Mentors: Does She or Doesn't She?](#) DDI, cited June 2022, 5.

Une étude de cas de *Sun Microsystems* a révélé que les participants à leur programme de mentorat étaient plus susceptibles d'avancer : les mentorés avaient cinq fois plus de chances de progresser et les mentors étaient six fois plus susceptibles de progresser. Les taux de rétention étaient également significativement plus élevés parmi les participants au programme de mentorat : 72 % pour les mentorés, 69 % pour les mentors et 49 % pour les non-participants¹⁷¹.

Les accords informels de mentorat évoluent souvent de manière organique dans les organisations, mais l'élaboration d'un programme officiel peut présenter des avantages encore plus importants. La mise en place officielle d'un programme de mentorat peut considérablement élargir l'accès aux cadres de mentorat. Elle peut augmenter les chances que les mentors et les mentorés appropriés se trouvent, ce qui est la clé de relations bénéfiques. En outre, les programmes de mentorat officiels peuvent être structurés et contrôlés plus efficacement et, lorsqu'ils sont mis en place et développés par une entreprise, ils peuvent inclure des possibilités d'apprentissage plus formelles, réserver plus de temps à la participation et sont plus susceptibles de contribuer à un sentiment d'investissement de l'entreprise dans l'apprentissage et le développement des employés.

Comment les programmes de mentorat peuvent-ils contribuer à promouvoir l'équité entre les genres ?

Les programmes formels de mentorat peuvent favoriser l'avancement professionnel des femmes et contribuer à l'équité entre les genres au sein d'une entreprise. Dans les secteurs dominés par les hommes, tels que les infrastructures et les ressources naturelles, on trouvera probablement moins de femmes dans les postes de direction. Les femmes occupant des postes subalternes ne verront peut-être pas beaucoup de femmes expérimentées, et donc ne verront pas beaucoup de possibilités d'avancement pour elles-mêmes. La création d'occasions de communication, d'orientation et de conversation peut aider les femmes à comprendre comment leurs consœurs plus expérimentées en sont arrivées là où elles sont et comment anticiper et gérer les obstacles au développement de leur propre carrière. L'Université Cornell a constaté que les programmes de mentorat avaient amélioré les taux de promotion et de rétention des minorités et des femmes de 15 % à 38 % par rapport aux employés ne participant pas à ces programmes¹⁷².

Conseils pour la mise en place d'un programme de mentorat

- Inviter les parties intéressées à participer à un groupe de pilotage chargé d'élaborer le programme. Ce comité pourrait comprendre des cadres supérieurs — femmes comme hommes. Le programme doit avoir des objectifs et un plan de suivi des progrès. Déterminer comment le genre sera abordé dans le programme — l'accent sera-t-il mis sur des mentorés et/ou des mentors féminins ?
- S'il existe un champion/une championne des questions de genre dans l'entreprise, l'inclure. Plus le programme est formel et plus il est étroitement lié aux objectifs existants de l'entreprise en matière de genre, plus il a de chances de recevoir des financements et de susciter l'intérêt nécessaire pour assurer sa pérennité¹⁷³.

¹⁷¹ Naz Beheshti, [Improve Workplace Culture with a Strong Mentoring Program](#), Forbes, 2019.

¹⁷² Naz Beheshti, [Improve Workplace Culture with a Strong Mentoring Program](#), Forbes, 2019.

¹⁷³ Hire, [How to Create a Women's Mentorship Program in your Company](#), cited June 2022.

- Déterminer si le programme prévoira une formation formelle pour les mentors et s'il comprendra des possibilités de formation formelle pour la cohorte de mentorés.
- Les mentors doivent inclure des cadres supérieurs et des femmes parmi les plus expérimentées disposées à participer. Mais ne pas limiter le mentorat aux femmes entre elles ; les femmes peuvent bénéficier de l'encadrement des hommes, et vice versa.
- Éviter autant que possible que des participants aient leurs propres patrons pour mentors. Lorsque l'objectif est d'aider le personnel à définir des objectifs et des choix à long terme, les mentorés peuvent ne pas pouvoir communiquer librement avec leur supérieur hiérarchique. Si possible, encourager les mentorés à choisir des mentors qui ne font pas partie de leur chaîne hiérarchique directe.
- Ne pas forcer les appairages : Si les participants — mentors ou mentorés — ne sont pas enthousiastes à l'idée de participer à un programme de mentorat, celui-ci a moins de chances de réussir. Il est utile de faciliter le choix entre différents appairages. Une technique consiste à donner aux mentors un choix de mentorés, puis lorsque chaque mentoré a une sélection de mentors potentiels, permettre au mentoré de choisir le mentor qu'il souhaite.
- Demander aux mentors et aux mentorés d'exposer leurs attentes dans un accord de mentorat formel, y compris la fréquence à laquelle ils se rencontreront, la durée de l'accord et ce qu'ils espèrent en tirer.
- La direction devrait créer des espaces dans les programmes de travail des employés pour leur permettre de participer à un programme de mentorat. Lorsque la direction souligne que le mentorat est une priorité, cela renforce l'investissement dans le perfectionnement du personnel et permet aux mentors et aux mentorés de tirer pleinement parti du programme.

Projet d'accord de mentorat :

Ce modèle doit être personnalisé par les mentors et les mentorés en fonction de leurs besoins. Il peut également être mis à jour tout au long du mentorat à mesure que les objectifs et les besoins évoluent. Les questions suivantes devraient être examinées par le mentor et le mentoré qui y répondront ensemble.

1. Quels sont vos objectifs dans le cadre de ce programme de mentorat ? Si vous avez des objectifs différents (mais complémentaires), vous pouvez les inclure ici aussi. Qu'espérez-vous accomplir ?

Mentor :

Mentoré:

2. Comment allez-vous atteindre ces objectifs ? (c'est-à-dire, réunions en présentiel ou virtuelles ; projets sur lesquels vous collaborerez, etc.)
3. À quelle fréquence vous rencontrerez-vous ? Si vous ne pouvez pas vous rencontrer, combien de temps de préavis vous engagerez-vous à donner l'un à l'autre ?

4. Comment évaluerez-vous si vous atteignez les objectifs que vous vous êtes fixés, ou si vous devez changer quelque chose pour rendre la relation de mentorat plus efficace ? Sur quelle période allez-vous procéder à l'évaluation ? Il n'est pas nécessaire qu'il s'agisse d'une évaluation formelle, mais il peut être utile de fixer un calendrier pour discuter de l'accord de mentorat et décider, par exemple, si des réunions plus fréquentes/moins fréquentes seraient utiles, etc.
5. Voulez-vous tous les deux que vos conversations restent confidentielles ? Y a-t-il certains sujets que vous souhaitez garder confidentiels, mais d'autres qui n'ont pas besoin de l'être ? (Par exemple, vous pouvez demander à votre mentor des conseils sur la mobilité professionnelle, que vous ne voudriez peut-être pas que votre responsable actuel entende. Ou vous pouvez demander à votre mentor des conseils sur la recherche d'emploi et peut-être bénéficier de l'aide de votre mentor dans votre réseautage.)
6. Y a-t-il des sujets que vous souhaitez désigner comme tabous dans votre relation de mentorat ?
7. Clauses :
 - a. Convenir que si l'une ou l'autre des parties décide de mettre fin à l'accord de mentorat, cela peut se faire sans blâme ni question.
 - b. Convenir d'une période pour l'accord de mentorat ou décider que la relation se poursuivra aussi longtemps que les deux le souhaitent¹⁷⁴.

Date :

Signature :

Signer à nouveau et dater le présent accord aux temps d'évaluation convenus.

¹⁷⁴ Adapted from Global Women in Science, [Mentoring Agreement Template](#), cited June 2022.