

Le mentorat à la Ville



La Ville de Montréal considère le mentorat comme un levier d'intégration, de développement et de gestion de la relève au sein de l'organisation. Ce partenariat est riche tant pour les individus qui souhaitent être guidés dans leur cheminement professionnel que pour ceux qui ont le désir de contribuer à cet essor.

Le mentorat se définit comme une relation d'accompagnement entre une personne expérimentée (le mentor) qui partage son expérience et son expertise, à une personne généralement moins expérimentée (le mentoré). Cette relation à caractère confidentiel peut être réalisée de manière plus ou moins formelle, selon que l'approche privilégiée par la dyade soit intuitive ou structurée. Dans tous les cas, elle est généralement source de bénéfices personnels et professionnels significatifs.

La démarche proposée dans ce guide veut offrir aux employés qui manifestent un intérêt pour le mentorat une occasion de mieux en saisir les enjeux et les défis, en fournissant des lignes directrices qui peuvent en faciliter le déroulement.

Le guide se divise en trois parties :

1 Le mentorat : est-ce pour moi?

Présente une définition du mentorat et les conditions propices pour avoir recours à cette pratique.

2 Comment bien choisir mon mentor?

Fournit des pistes pour entrer en contact avec un mentor potentiel.

3 Comment devraient se dérouler les rencontres avec mon mentor?

Détaille la préparation, la tenue et la conclusion des rencontres de mentorat.



Plusieurs outils sont mis à la disposition des mentorés et des mentors, notamment un gabarit d'entente mutuelle, un modèle de plan d'action et un questionnaire de suivi de la relation de mentorat. Ils peuvent être utilisés, au besoin, pour structurer la réalisation de la démarche.

Bonne lecture!

Partie 1

Le mentorat, est-ce pour moi?

Qu'est-ce que le mentorat ?

« Un mentor est quelqu'un qui a de l'avance sur le chemin que je veux suivre. »¹

Ce que c'est...	Ce que ce n'est pas...
✓ une relation d'échange privilégiée basée sur la confiance	X une obligation
✓ un mode d'accompagnement volontaire et bénévole d'une personne expérimentée à une autre moins expérimentée	X une relation de pouvoir
✓ une communication honnête qui implique la réciprocité, le respect et l'ouverture	X un moyen d'obtenir une promotion
	X une thérapie

Quelles situations pourraient être propices au mentorat ?

- ☐ J'arrive à la Ville de Montréal et je veux comprendre plus rapidement mon nouvel environnement.
- ☐ Je souhaite réussir mon intégration dans un nouveau poste.
- ☐ J'ai besoin de développer certaines compétences.
- ☐ Je cherche à obtenir des conseils au sujet de la planification de ma carrière.

Ai-je le profil pour profiter pleinement du mentorat ?

- ☐ J'aime apprendre.
- ☐ Je suis motivé par mon développement professionnel.
- ☐ Je suis ouvert à la rétroaction.
- ☐ Je suis disposé à accueillir des conseils et à en tirer profit.
- ☐ Je suis prêt à consacrer le temps voulu pour créer et entretenir une relation de mentorat.

Du mentorat ou du coaching ?

Le coaching est une relation plus formelle, centrée sur la tâche et recherchant avant tout une amélioration de l'efficacité de l'individu. Le coaching est généralement encadré avec des indicateurs de résultats dans le but de mesurer une progression de la performance.

Le mentor n'est pas un coach; il n'évalue pas les apprentissages et n'a pas à rendre des comptes à l'organisation. Il offre de l'encouragement, du soutien et des conseils, en partageant sa connaissance de la culture organisationnelle et ce qu'il a accumulé comme savoirs et expériences.

Le tableau présenté à la page suivante peut vous aider à distinguer le coaching du mentorat et ainsi opter pour la méthode d'accompagnement qui convient mieux à vos besoins.

¹ Michael Ferrari, « Qu'est-ce qu'un mentor ? Comment trouver le sien ? », <http://esprit-riche.com/quest-ce-quun-mentor-comment-trouver-le-sien>

Tableau comparatif du coaching et du mentorat comme moyens de développement ²

Caractéristiques	Coaching	Mentorat
Objectifs visés	Objectifs précis de développement accompagnés d'indicateurs de résultats visant à mesurer la progression	Objectifs liés à l'intégration en poste, au développement ou au cheminement professionnel
Contexte	Relation formelle généralement entérinée par un contrat Besoins identifiés par le biais d'un plan de développement avec le gestionnaire ou un conseiller RH	Relation plus informelle Souvent, le mentoré sollicite une personne d'expérience qui représente une source d'inspiration
Rôles et responsabilités de l'intervenant	Le coach accompagne l'individu dans l'identification et la mise en action de ses propres solutions	Le mentor partage ses connaissances et ses expériences personnelles et professionnelles
Implication du gestionnaire	Requise minimalement pour l'établissement du contrat et le bilan	Non requise; la démarche n'est pas toujours connue du gestionnaire
Démarche et durée	Circonsrite dans le temps; le début et la fin sont clairement définis	Démarche plus souple dont l'horizon est flexible



Si le mentorat est pour vous, la section « Comment bien choisir mon mentor? » fournit des conseils pour entreprendre une démarche en ce sens.

² Adapté de : Vachon, N., Distinguer les moyens de développement : coaching, mentorat, formation, AFI Expertise

Partie 2

Comment bien choisir mon mentor?

Bien choisir votre mentor s'avère primordial pour assurer le succès de votre démarche de mentorat. Il doit exister un lien privilégié de confiance; vous souhaiterez donc vous assurer de partager avec votre mentor des affinités et des intérêts communs ainsi qu'une compatibilité sur le plan de la personnalité.

Avant de le sélectionner, un questionnement préalable est nécessaire. Il vous faut bien circonscrire votre besoin et réfléchir à l'objectif de cet accompagnement. Celui-ci doit être précis, ce qui vous permettra par la suite d'établir des attentes mutuelles de façon limpide.

Voici quatre contextes où il peut être intéressant de recourir à un mentor ainsi que des pistes à explorer afin de bien choisir le profil de la personne qui vous accompagnera :

1 Intégration à la Ville de Montréal

La Ville est une organisation complexe qui comporte plusieurs services, arrondissements et instances décisionnelles. Il peut être difficile d'en connaître seul tous les rouages. Un mentor peut accélérer la compréhension de votre nouvel environnement.

Visez une personne avec un parcours de quelques années à la Ville. Votre mentor vous fera profiter de ses connaissances de l'organisation ainsi que de son réseau pour que vous avanciez plus vite que si vous aviez été seul. De plus, bien comprendre les particularités d'une culture organisationnelle permet d'éviter les faux pas.

2 Intégration dans un nouveau poste

L'intégration dans un nouveau poste demande du temps, particulièrement s'il s'agit d'un passage vers un premier poste en gestion. Plusieurs études démontrent que cette période peut aller entre 4 à 6 mois. Le mentor peut contribuer à accélérer votre courbe d'apprentissage.

Recherchez une personne avec un parcours professionnel similaire au vôtre. Celui-ci pourra vous faire profiter de son expérience, vous familiariser avec les ficelles du métier et ainsi consolider votre nouvelle identité professionnelle.

3 Développement de compétences

Les défis sont de plus en plus complexes, le rythme des changements s'accélère et cela nécessite une multitude de compétences. Si vous souhaitez développer certaines d'entre elles, un mentor peut agir comme levier dans votre développement professionnel.

Ciblez une personne qui excelle dans l'aspect que vous voulez développer. Si votre mentor est reconnu pour cette compétence, il pourra vous servir de modèle.

4 Planification de carrière

Il n'y a pas si longtemps, on choisissait une carrière pour la vie. Aujourd'hui, on envisage beaucoup plus la possibilité de changer de poste ou de carrière. Il n'y a donc plus d'âge pour s'orienter ou planifier sa carrière et un mentor peut vous épauler à travers ces dédales.

Cherchez une personne qui réussit dans le domaine que vous espérez pénétrer et qui sera capable de vous donner les ficelles du métier. Il vous aidera à mieux comprendre les règles du jeu de l'organisation et pourra vous partager ce qui lui a permis de réussir dans sa carrière.

Un mentor peut être une source remarquable de soutien et de motivation. Trouver une personne qui détient le profil professionnel ou personnel en adéquation avec le but de la démarche, contribuera à l'établissement de la relation mentorale.



Comment trouver un mentor?

Une fois le profil déterminé, rappelez-vous que votre mentor doit être neutre par rapport à votre poste actuel. Il ne doit donc pas faire partie de la même ligne hiérarchique que vous.

Prenez un organigramme et réfléchissez aux secteurs d'activités où vous pourrez retrouver le profil recherché. Faites une liste des personnes qui pourraient, en raison de leur poste, leur parcours ou leur personnalité, répondre à votre objectif. Évitez les personnes nouvellement nommées dans leur poste qui auront probablement peu de temps à vous consacrer.

Envisagez aussi
les pistes suivantes :



- Est-il possible de mettre à profit votre réseau de contacts?
- Votre gestionnaire ou votre intervenant en ressources humaines peut-il vous guider vers une personne détenant le profil souhaité?
- Est-ce que l'un de vos anciens gestionnaires pourrait jouer le rôle de mentor?
- Est-ce que vous profitez des occasions de réseautage pour rencontrer des personnes inspirantes ayant de l'expérience et qui pourraient devenir des mentors?

Faites la liste des possibilités et créez une liste des mentors potentiels en fonction de vos critères.



Comment approcher le mentor?

Gardez en tête qu'il s'agit d'un rôle important et d'un grand engagement à demander à quelqu'un. Alors, comment motiver la personne ciblée à vous consacrer de son temps? Soyez préparé et convaincant! Cherchez et scrutez son parcours et si possible ses champs d'intérêt. Amorcer une conversation positive et dynamique, qui laisse entrevoir votre potentiel, mettra les chances de votre côté. Lorsque pertinent, une approche par l'intermédiaire de quelqu'un de votre réseau facilitera le premier contact.

Il est recommandé de faire la première approche verbalement plutôt que par écrit. Votre demande doit exprimer :

- l'objectif de la relation de mentorat;
- les raisons pour lesquelles vous avez ciblé cette personne pour vous accompagner;
- ses réalisations ou les compétences qui coïncident avec vos aspirations;
- ce qui vous fait croire que vous avez des affinités communes.

Afin d'être guidé à cette étape, vous pouvez vous inspirer des exemples de verbatim fournis ci-dessous.

PREMIÈRE APPROCHE

Exemples de verbatim

« Je me permets de vous contacter, car je me suis intéressé à votre parcours professionnel et je constate que nous avons des intérêts communs sur le plan de ... »

« Je crois que ce que vous avez réalisé au niveau de.... peut me servir de modèle de réussite en fonction des objectifs que je poursuis. »

« Je suis activement impliqué dans ... et nous avons connu des succès intéressants. Par contre, je rencontre actuellement des défis liés à ... et je souhaite avoir recours à du mentorat pour m'aider à... »

« Accepteriez-vous qu'on se rencontre plus formellement afin d'en discuter? »



À la suite de cette première approche, si vous n'avez pas de retour de la personne ciblée, relancez-la très respectueusement en rappelant votre démarche précédente. Alors que si vous essuyez un refus, permettez-vous de lui demander si elle ne connaît pas quelqu'un répondant à vos attentes et qu'elle pourrait vous recommander. Lorsque votre demande est claire et légitime, elle aura probablement à cœur de vous aider à trouver une autre personne.

Dans le meilleur des cas, si la personne ciblée accepte de jouer le rôle de mentor, vous pouvez alors planifier une première rencontre pour convenir de la démarche à entreprendre.

Partie 3

Comment devraient se dérouler les rencontres avec mon mentor?

La préparation

Avant la première rencontre, vous devez réfléchir et surtout préciser les objectifs de votre démarche. Votre mentor sera alors en meilleure position de vous dire comment il peut vous aider à les atteindre. Vous serez aussi plus à même de juger des progrès accomplis.

Ce tableau fournit des exemples d'objectifs pour différents enjeux.

Exemples d'enjeux	Exemples d'objectifs
J'arrive à la Ville et je veux réussir mon intégration.	- Approfondir ma connaissance de la gouvernance et établir des liens entre les instances administratives et politiques - Connaître les modes de fonctionnement d'un secteur particulier de l'organisation
Je viens d'obtenir mon premier poste en gestion et je veux savoir comment m'y prendre.	- Établir ma crédibilité auprès d'anciens collègues - Mettre en place des changements en impliquant les employés et en considérant leurs préoccupations
J'ai besoin de développer mes habiletés de communication.	- Adapter mes messages en fonction de mes interlocuteurs - Formuler des messages plus clairs et concis
Je veux planifier ma carrière.	- Obtenir un poste X dans un horizon Y - Prendre une décision relative à un virage professionnel

La première rencontre

Essentiellement, la première rencontre devrait vous permettre d'apprendre à mieux vous connaître. La confiance que vous avez dans la relation avec votre mentor est l'une des conditions de succès de la démarche. Il est donc important d'amorcer la relation avec ouverture et de croire en la possibilité d'établir une alliance de travail.

Voici quelques sujets possibles pour encourager la discussion durant cette première rencontre :

- ☐ Vos parcours professionnels respectifs;
- ☐ Vos champs d'intérêt respectifs;
- ☐ Votre motivation envers la relation de mentorat;
- ☐ Vos objectifs de développement;
- ☐ Vos attentes au sujet de cette démarche.



Poursuivre ou arrêter?

Une fois la première rencontre réalisée, évaluez si vous avez une vision commune de l'approche. Pensez aussi au côté humain de la relation. Est-ce que le courant passe bien entre vous? Est-ce que le mentor semble détenir les habiletés de base qui augmentent les chances que votre relation se développe harmonieusement, soit des habiletés d'écoute, d'ouverture et de communication? Semble-t-il en mesure de vous aider à atteindre vos objectifs et de vous offrir des conseils pertinents?

Identifiez si la personne respecte vos valeurs et si vous croyez qu'une alliance de travail est possible afin d'éviter d'éventuelles tensions. Un jumelage idéal est celui où vous développerez une relation avec quelqu'un que vous admirez, tant pour ce qu'elle est, que pour ce qu'elle fait. Si vous en doutez, rappelez-vous que vous n'êtes pas obligé de vous associer avec la première personne que vous rencontrez.

La deuxième rencontre

1) Entente mutuelle sur les modes de fonctionnement

S'il y a une décision mutuelle de poursuivre la relation mentorale, il importe de s'entendre sur la démarche et d'établir les règles du jeu.

Déterminez d'abord les modalités d'échange :

- **Coordination des rencontres**

Il est de mise que vous preniez en charge l'organisation des rencontres.

- **Fréquence, durée et lieu des rencontres**

Des rencontres aux 4 à 6 semaines sont recommandées. La durée peut varier; des rencontres de 60 à 90 minutes sont suggérées pour atteindre les résultats escomptés.

Assurez-vous de trouver un endroit tranquille et confidentiel pour tenir les rencontres. Un repas à l'extérieur peut être un moment propice à ce type de discussion. En tous les cas, considérant que le mentorat est un moyen de développement, il faut s'entendre au préalable avec son gestionnaire s'il est réalisé durant les heures de travail.

- **Moyens d'échanges préconisés**

Convenez des moyens de communication privilégiés entre les séances (courriel, téléphone, etc.).



Entente mutuelle

L'annexe 1 peut être utile pour vous entendre sur la démarche.

2) Plan d'action ou de développement

Il est recommandé de structurer votre démarche en réalisant un plan d'action qui précise le but et les objectifs visés par votre démarche, les actions à entreprendre et les échéances. L'efficacité de cette pratique a été démontrée de façon significative puisqu'elle permet d'optimiser vos chances de succès dans l'atteinte de vos objectifs.



Plan d'action

L'annexe 2 présente un gabarit de plan d'action lié à la démarche de mentorat.

Le plan est un document évolutif; vous aurez l'opportunité de l'ajuster au fil des rencontres avec votre mentor.

Les rencontres subséquentes

Vos rencontres régulières devraient donner lieu à des échanges sincères avec votre mentor et vous permettre de poser vos questions, d'explorer des options, de faire des apprentissages ou de développer vos compétences.

La tenue d'un journal de bord est particulièrement indiquée. D'une part, cela vous permet de suivre l'avancement de vos objectifs et le développement de vos compétences dans l'action. D'autre part, les réflexions que vous notez dans votre journal de bord peuvent conduire à des pistes de discussion intéressantes avec votre mentor.



Journal de bord

L'annexe 3 vous permet d'inscrire vos réflexions concernant votre démarche.

Il est pertinent de prévoir quelque temps d'arrêt au cours de la relation pour faire le point avec votre mentor. Par exemple, est-ce que votre entente mutuelle est respectée? Des ajustements doivent-ils être apportés? Quels sont les progrès observés?

Notez qu'à tout moment il est possible de mettre fin à une relation mentorale si l'un des deux ne se sent plus sur la même longueur d'onde que l'autre. La relation doit demeurer libre et volontaire et reposer sur un respect mutuel.



Questionnaire de suivi de la relation mentorale

L'annexe 4 vous aide à faire le point et vous donner une rétroaction mutuelle constructive.

La dernière rencontre

Généralement, le mentor et le mentoré vont d'un commun accord décider de mettre un terme aux rencontres. Toutefois, dans certaines situations, les circonstances précipitent les événements : rendez-vous annulés à répétition, manque d'intérêt perceptible, sentiment de ne plus rien retirer de la relation, etc.

Dans tous les cas, il importe de dresser un bilan de votre relation mentorale :

- évaluer l'atteinte de vos objectifs à partir de votre plan de développement individuel;
- relisez votre journal de bord pour réfléchir à ce que vous avez appris;
- déterminer vos prochaines étapes;
- remercier votre mentor pour sa contribution; n'hésitez pas à lui écrire pour le tenir au courant de votre cheminement.



Au fur et à mesure que vous progresserez dans votre carrière, souvenez-vous des personnes qui ont marqué votre parcours et qui ont contribué à votre succès. Si les occasions se présentent, n'oubliez pas les mentors qui vous ont aidé.