

Développer une culture mentorale chez SNC-Lavalin

Julie Aspell, CRIA
30 janvier 2019

Merci à nos partenaires

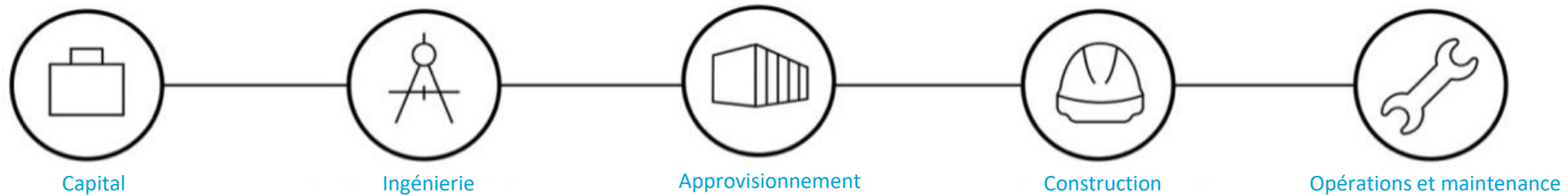


Présentation

Brève présentation

Fondée en 1911, SNC-Lavalin est une entreprise mondiale spécialisée en gestion de projet offrant des services professionnels entièrement intégrés et un acteur de premier plan en matière de propriété d'infrastructures. À partir de bureaux situés dans le monde entier, les membres du personnel de SNC-Lavalin sont fiers de bâtir l'avenir.

Le secteur Infrastructures de SNC-Lavalin se distingue surtout par sa capacité à prendre en charge l'ensemble du cycle de vie des infrastructures, depuis les investissements en capitaux propres et la modélisation financière jusqu'aux services d'ingénierie, de construction, d'exploitation et d'entretien.



Projets majeurs à Montréal



Nouveau Pont Champlain



Réseau express métropolitain - REM



Contexte et démarche

Contexte et démarche

- › Nouvelle structure organisationnelle, nouveaux dirigeants
- › Préoccupation quant à l'attraction et la rétention des talents
 - › Mesure du taux de roulement et analyse des départs volontaires
 - › Identification des éléments à améliorer dans notre proposition de valeur
 - › Opportunités de perfectionnement
 - › Perspectives de carrière
- › Plan d'action
 - › Développement d'une stratégie de développement organisationnel propre au secteur Infrastructures
 - › Priorisation et déploiement des activités de perfectionnement - dont le programme de mentorat
 - › Communication de la Stratégie et du Portfolio d'activités de perfectionnement

Vision et Culture

Vision

Nous voulons devenir la société d'ingénierie et de construction la plus recherchée dans le monde entier. Se doter d'une stratégie de perfectionnement des employés efficace est essentiel à notre réussite puisqu'elle affirme notre engagement visant le développement des employés et l'optimisation de leur potentiel pour réaliser les ambitions de notre secteur.

Culture

Notre objectif est de développer une culture organisationnelle constructive qui valorise l'accomplissement, l'encouragement et la diversité, et qui veille à assurer un emploi enrichissant et stimulant à notre personnel. Les employés motivés sont hautement performants et créent un milieu de travail propre à attirer et à fidéliser les « meilleurs ».



SNC • LAVALIN



Programme de mentorat – secteur Infrastructures

Programme de mentorat

Le programme de mentorat en leadership est rapidement mis en œuvre.

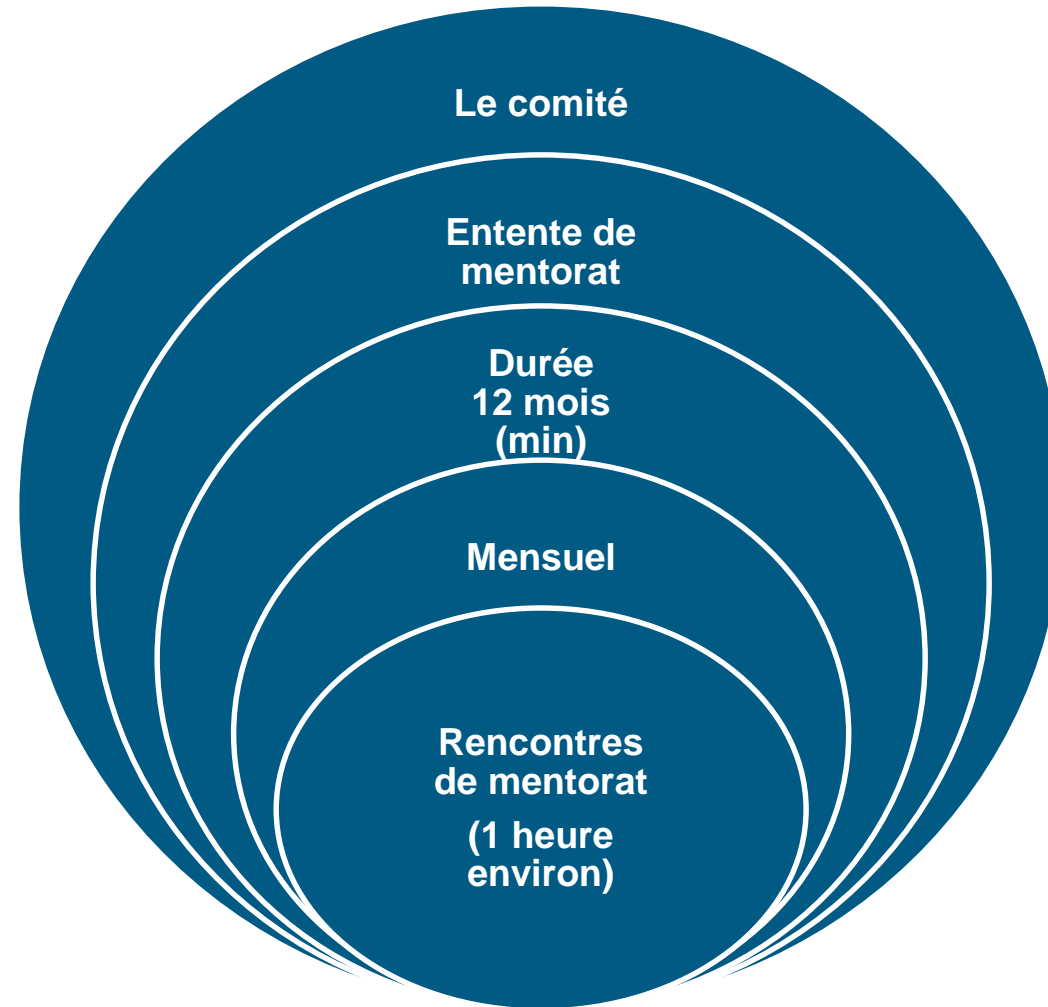
- › Fournit un cadre où des personnes chevronnées se portent volontaires pour agir comme conseiller ou guide dans le cheminement professionnel d'un employé possédant moins d'expérience
- › Offert à plusieurs employés prometteurs chaque année
- › Une centaine de cadres supérieurs agissent à titre de mentors
- › Jumelage fait sur la base des besoins en développement des mentorés, de leur localisation et leur langue préférée vs la disponibilité et les forces des mentors



SNC • LAVALIN



Cadre du programme



Objectifs du programme

Engager

- Offre une opportunité d'accroître son réseau interne
- Permet de mieux comprendre l'organisation
- Développe les employés et augmente la rétention

Responsabiliser

- Renforce la confiance

Enrichir

- Supporte et guide le cheminement professionnel
- Favorise le développement de carrière



Avantages du programme

Pour les mentorés

- › Accélère le processus de perfectionnement
- › Favorise l'intégration dans l'organisation et dans leur rôle
- › Améliore l'accès à un réseau de personnes-ressources
- › Améliore la compréhension de la culture de l'organisation

Pour les mentors

- › Rehausse l'excellence opérationnelle de l'ensemble de l'équipe
- › Accroît le réseau de collaborateurs
- › Améliore les compétences en leadership - peut servir d'objectif annuel pour l'évaluation du rendement

Pour SNC-Lavalin

- › Crée une culture de perfectionnement
- › Améliore la rétention du personnel et le développement de carrière
- › Favorise la communication au sein de l'organisation



Quelques résultats

Nb participants	Cohorte 2016	Cohorte 2017	Cohorte 2018
Nb mentorés	115	170	120
Nb mentors	100	110	100

Comment évaluez-vous la session d'orientation?	84% <i>Bon - Excellent</i>
Globalement, comment évaluez-vous le Programme?	96% <i>Bon - Excellent</i>
Recommanderiez-vous ce programme à un collègue?	97% <i>Oui</i>
Rétention des participants des deux premières cohortes	91%

“Bonne initiative qui me permet de réfléchir à ma carrière et découvrir SNC-Lavalin pour m'aider à progresser et m'accomplir. Merci!”

« J'aimerais que ça dure plus qu'un an! »

Conditions de succès

- › Soutien indéfectible et participation active de la haute direction
- › Établissement d'une relation de confiance et maintien de la confidentialité des discussions
- › Ouverture, confiance, respect, disponibilité et générosité
- › Utilisation judicieuse du mentor; il/elle n'est pas un expert, un coach technique, un gestionnaire, ni un promoteur de la carrière du mentoré
- › Engagement des participants; si le mentoré et le mentor investissent peu, la récolte sera moindre.



Globalement chez SNC- Lavalin

Votre logo

Réflexions en cours chez SNC-Lavalin

- › Intégration d'une société de 18 000 employés, WS Atkins, acquise en 2017
- › Mise en place de sous-comités RH pour évaluer les opportunités de synergie
- › Rôle actuel du sous-comité de mentorat :
 - › Inventorier les différents programmes de mentorat
 - › Évaluer la possibilité d'utiliser un logiciel de gestion du mentorat
 - › Évaluer éventuellement l'intérêt et la pertinence de déployer un programme global, incluant tous secteurs et toutes régions

Bref inventaire des programmes

Secteur	Pour qui?	Durée	Participants/an	Région
Infrastructures	Haut potentiel	12 mois	250	Canada / autres
Pétrole et Gaz	Haut potentiel	12 mois	50	États-Unis / Canada
ICGP	Tous employés	3 mois	300 – via Chronus	États-Unis
ICGP	Gradués	18-24 mois	20	États-Unis
ICGP et autres	Gradués	+12 mois	1000	Royaume-Uni, Europe
ICGP et autres	Femmes	3 sessions	300	Royaume-Uni, Europe, Moyen-Orient
ICGP	Mentorat inversé	n/a	10	Royaume-Uni, Europe
Nucléaire / Énergie propre	À déterminer: intérêt marqué à déployer un programme en 2019			

En terminant...

En terminant...

Il existe différents formats de mentorat: mentorat en leadership, coaching technique, transmission du savoir, accompagnement des nouveaux employés (« buddy »).

Force est d'admettre que le jumelage entre employés est un excellent moyen:

- › De donner aux participants une expérience positive, valorisante et enrichissante de développement professionnel
- › De faciliter les activités d'intégration des nouveaux employés et des organisations
- › De promouvoir les valeurs de l'organisation - la collaboration
- › D'augmenter la rétention des employés
- › De réduire les écarts intergénérationnels
- › De soutenir les initiatives en cours telles que la transformation de la culture, la diversité et l'inclusion

Instaurer une culture mentorale n'est pas le point de départ de la démarche. C'est plutôt quelque chose qui se développe à mesure que des activités sont déployées avec succès à l'échelle locale et globale, mais aussi en fonction de l'évolution de l'organisation.

