



Forum sur le mentorat  
27 janvier 2022

# Le mentorat situationnel en PME

*La bonne aide au bon moment!*

Yvon Chouinard, CRHA Distinction Fellow  
Conseiller en mentorat  
Administrateur de Mentorat Québec

LE  
MOIS  
DU **MENTORAT**  
JANVIER 2022  
Des racines et des ailes!



Notre approche aujourd'hui

**QUOI?**

Pour ceux et celles qui veulent découvrir ce que c'est.

**COMMENT?**

Pour celles et ceux qui sont intéressés à l'utiliser.



Du mentorat pour entrepreneurs... au mentorat pour leur personnel

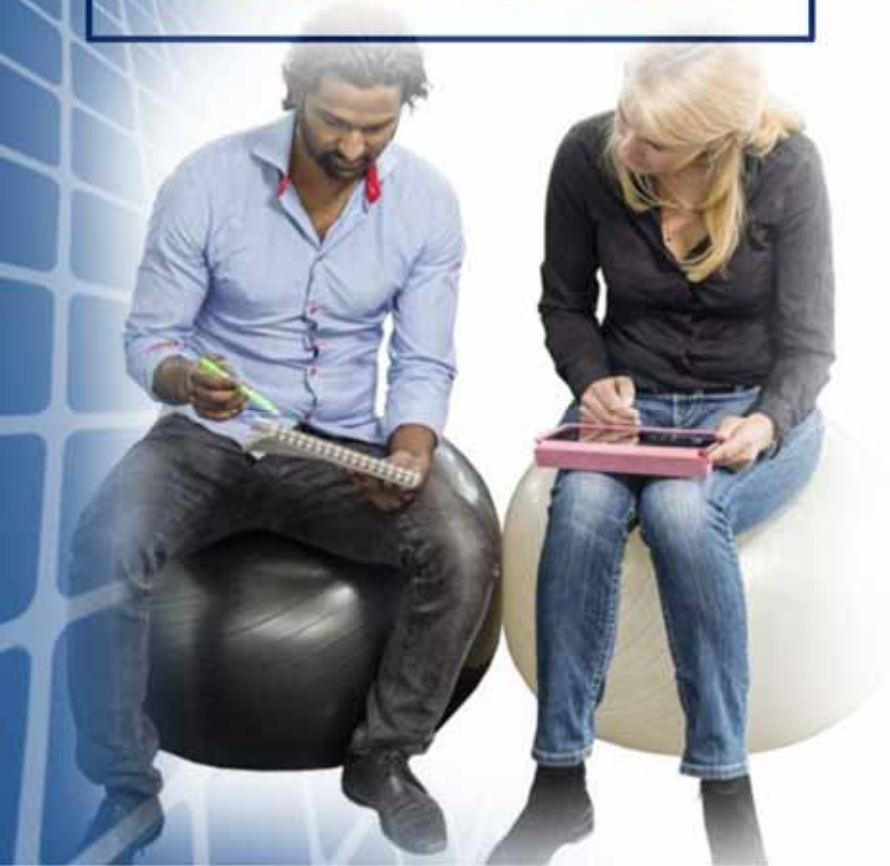
- Le **mentorat pour entrepreneurs** de PME est bien connu et largement utilisé au Québec, en France, aux États-Unis et ailleurs (Exemple: Réseau Mentorat)
- **Importantes études** sur l'impact du mentorat sur les employés dans les **grandes entreprises** (Exemple: Sun Microsystems)
- Le **mentorat pour les employés des PME** est encore **peu analysé et compris**
- **Quelques études seulement** dans différents secteurs, **mais probantes tout de même** (Angleterre, Australie, Irlande, Corée du Sud, etc.)

Le mentorat a  
été inventé  
dans les PME

*Il y a quelque temps  
déjà...*



La notion  
**d'accompagnement**  
en milieu de travail



L'accompagnement - au sens large - en milieu de travail vise ultimement à:

- aider une personne à être **compétente et se sentir comme tel**
- à **donner un sens à son travail**
- à **avoir du plaisir et à être heureuse dans son rôle, ses tâches, son environnement et son organisation, peu importe la taille de l'organisation**



La bonne  
aide au  
bon  
moment!

Le principe de base  
qui doit guider le  
mentorat en PME



Qu'est-ce que  
le mentorat  
situationnel?

- Accompagnement centré sur un **besoin immédiat, une nouvelle situation** ou un **problème spécifique**
- Le mentoré a besoin d'être guidé ou accompagné **au moment opportun**
- Le mentor est une **personne expérimentée**, parfois un expert dans le domaine où le mentoré a **besoin d'être conseillé ou développé**

## Une histoire de résilience



PHOTO BERNARD BRALLET, LA PRESSE

Meaghan Benfeito  
Une mentore pour Caeli McKay

## Meaghan Benfeito La mentore du moment pour Caeli McKay

« Je sais qu'elle était très concentrée sur le résultat, et moi je la ramenaient toujours à : "Caeli, c'est ta première expérience olympique, tu as quasiment un pied en moins, il faut juste qu'on apprécie, il faut savoir qu'on a fait le travail."

Cette journée-là [en finale], elle m'a regardée et elle m'a dit : "Merci."

« On n'avait même pas compétitionné encore et elle disait : "Merci d'avoir confiance en moi, de me relaxer." Elle n'était pas aussi stressée qu'elle pensait l'être. Ça, pour moi, c'est un travail accompli. Je voulais qu'elle sache que peu importe le résultat, j'allais être fière d'elle. »



PHOTO BERNARD BRALLET, LA PRESSE

Caeli McKay

Le 9 août 2021

JEAN-FRANÇOIS TÉOTONIO



## Où retrouve-t-on du mentorat situationnel?

- En **éducation supérieure** – nouveaux professeurs/chercheurs, nouveaux professionnels, nouveaux gestionnaires
- En **ingénierie** – ingénieurs juniors, nouveau rôle de gestion
- En **santé** – jeunes médecins, nouvelles/nouveaux infirmier(e)s,
- Métiers de toutes sortes
- **Écoles, collèges** : nouveaux élèves, élèves avec défis, nouveaux enseignants, etc.
- **Stagiaires**, intégration d'employés plus âgés, etc.

L'accompagnement immédiat et pertinent peut faire une grande différence dans la performance, la satisfaction au travail et le développement d'une personne.

# Le nouveau stagiaire qui devient mentor!



## Le mentorat situationnel en PME: qu'est-ce que c'est?

- Le jumelage d'une personne possédant des **connaissances** et de **l'expérience pertinentes** avec une **autre personne moins expérimentée** pour faciliter une transmission **d'information, d'habiletés, d'expertise, de savoir-être et de savoir-faire.**
- Le mentorat est fait de **manière flexible** par rapport à la durée, le moment et le lieu de l'apprentissage
  - De courte durée (quelques semaines à quelques mois)
  - Des rencontres courtes (10-30 minutes)
  - Des rencontres fréquentes (une ou deux fois par semaine)



Choisir une  
approche adaptée  
à la culture de  
l'organisation

- Le concept, l'approche ou le modèle de mentorat devrait **refléter la culture et les objectifs de l'organisation**
  - Exemples:
    - *La satisfaction du client passe avant tout*
    - *L'esprit d'équipe est une valeur importante*
    - *La communication honnête est valorisée*
    - *Une culture inclusive et de respect fait partie de notre ADN*

## Quelques objectifs du mentorat en PME

- Faciliter l'intégration de nouveaux employés, particulièrement pour favoriser la diversité de la main-d'œuvre
- **Maintenir les personnes en emploi plus longtemps (la rétention)**
- Permettre à des employés existants **d'améliorer leurs habiletés et leurs compétences**
- Créer une **culture de coopération** en faisant appel à des ressources internes (et parfois externes) expérimentées incarnant les **valeurs et les principes opérationnels de l'entreprise**
- **Développer le sens du leadership d'influence** chez les mentors

## Défis contextuels de l'usage du mentorat en PME



- La norme dans les PME est la **formation informelle** avec un **aspect pratique et expérientiel**
  - Si on le comprend bien, **le mentorat s'inscrit dans ce type d'approche** (pratique et appliqué dans l'action)
- **L'appui des propriétaires/dirigeants** est cependant essentiel
- Le processus ne doit **pas apparaître bureaucratique** (procédurier)

Référence: Dave Peel. Coaching and Mentoring in Small to Medium Sized Enterprises in the UK – factors that affect success and a possible solution. International Journal of Evidenced Based Coaching and Mentoring. Vol. 2, No. 1, Spring 2004.

Pour tenir  
compte des défis  
contextuels

- Il faut faire ressortir les **avantages pratiques et mesurables**:
  - Capacité des employés de gérer leur propre performance en ayant recours à de l'aide
  - Réduire ou éliminer une difficulté, une préoccupation, une inquiétude, rapidement
  - Résoudre un problème spontané ou récurrent en ayant pas peur d'en parler
  - Découvrir un nouveau talent dans l'organisation, de nouvelles compétences utiles
  - Développer chez les employés de nouvelles habiletés, de nouveaux comportements plus adaptés

Référence: Dave Peel. Coaching and Mentoring in Small to Medium Sized Enterprises in the UK – factors that affect success and a possible solution. International Journal of Evidenced Based Coaching and Mentoring. Vol. 2, No. 1, Spring 2004.

## Besoins des nouveaux employés des PME



- Veulent connaître ce qu'il leur faut pour **accomplir leurs tâches dès les premières heures**
- Typiquement, les **nouveaux employés** veulent savoir:
  - Qu'est-ce qu'on s'attend de moi en termes de rendement, de comportement, de compétences, etc.?
  - De quoi ai-je besoin pour faire mon travail le mieux possible chaque jour?
  - À qui devrais-je m'adresser si j'ai des questions, des doutes, des problèmes?
- Une **formule plus informelle** (conversations) est préférée à la formation structurée (un-à-un ou en groupe)
- De pouvoir compter sur l'accompagnement d'un mentor rapidement au début de son emploi **peut avoir un impact immédiat et durable sur le futur** de l'employé dans l'entreprise.



Un bon processus  
d'intégration

Rétention = + **82%**

Productivité = + **70%**

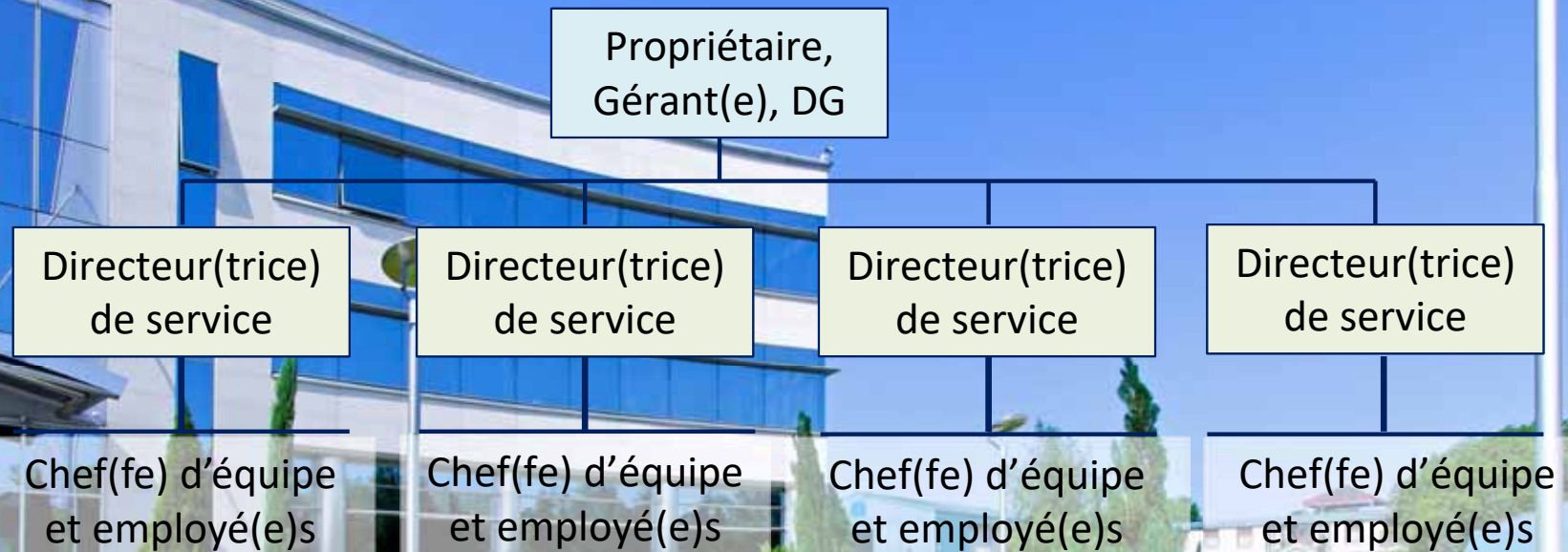
**22%** des départs  
surviennent durant les  
premiers **45 jours** de  
l'embauche

Les recrues déçues de leur  
expérience d'intégration  
sont

**deux fois**

plus portées à chercher un  
autre emploi.

## Organisation typique d'une PME (35-75 employés)



Il est crucial d'impliquer les directeurs et directrices (gestionnaires) dès le début afin d'obtenir leur soutien pour que le programme ait l'impact souhaité.



Ils veulent  
des preuves!

- Des propriétaires/gestionnaires de PME sont réticents à investir en mentorat ou en coaching, peu importe les preuves disponibles, parce qu'ils n'y voient pas un **retour immédiat**
- La préoccupation des propriétaires/gestionnaires de PME de "**mettre du pain sur la table aujourd'hui**" est un des plus grands obstacles pour les persuader des bénéfices **de toute forme de développement de la main-d'œuvre**, y compris le mentorat.
- Ils veulent une démonstration claire du lien entre le développement de la main-d'œuvre et **la profitabilité de l'entreprise**
  - C'est particulièrement vrai dans les entreprises de moins de 50 employés

Références: Dave Peel. Coaching and Mentoring in Small to Medium Sized Enterprises in the UK – factors that affect success and a possible solution. International Journal of Evidenced Based Coaching and Mentoring. Vol. 2, No. 1, Spring 2004.

Dave Peel "What Factors Affect Coaching and Mentoring in Small and Medium Sized Enterprises." International journal of evidence based coaching and mentoring 6 (2008): 27-44



## Défis d'intégration du mentorat en PME

- Les préoccupations sont à **court terme**
- Les **valeurs et croyances des propriétaires** sont fortes
  - C'est ce qui fait habituellement leur succès
  - Mais , si la culture est du mode « commander and contrôler », le mentorat a peu de chance de réussir
- Le mentorat doit être « **acheté** » et non « **vendu** »
  - La présence de consultants dans les PME n'est généralement pas bien perçue pour implanter des initiatives de développement
  - « Ils dérangent. Ils coûtent cher. Ils ne comprennent pas l'entreprise et ses problèmes. »
  - Mais parfois, cela peut être utile pour faire les premiers pas....



## Sujets d'intérêt concrets dans le mentorat situationnel

- **Connaissances**
  - Qu'est-ce que le mentor peut transmettre?
- **Expertises**
  - Est-ce que le mentoré a besoin d'intégrer des expertises spécialisées?
- **Facteurs sociaux**
  - Quels sont les obstacles qui réduisent l'efficacité ou la performance de la personne?
- **Les valeurs**
  - Quelles sont les valeurs de l'entreprise qui doivent être comprises, intégrées et incarnées?

Le mentorat peut  
faire partie de  
L'EXPÉRIENCE  
EMPLOYÉ

- Le travailleur **doit se sentir apprécié** afin de s'engager envers l'entreprise et poursuivre sa relation avec elle
- Le mentorat d'un nouvel employé devrait **débuter dès que possible**
  - Rencontre avec le futur mentor dès les premières journées pour faire connaissance
  - Prévoir une autre rencontre assez rapidement pour débiter le mentorat

Référence: Jean-François Venne. Opération de charme. Gestion. Volume 45 No 4, Hiver 2021

Mentoring: Humanizing the employee experience. [https://get.chronus.com/rs/910-YDI-216/images/eBook\\_Mentoring\\_Employee\\_Experience\\_FINAL.pdf](https://get.chronus.com/rs/910-YDI-216/images/eBook_Mentoring_Employee_Experience_FINAL.pdf)



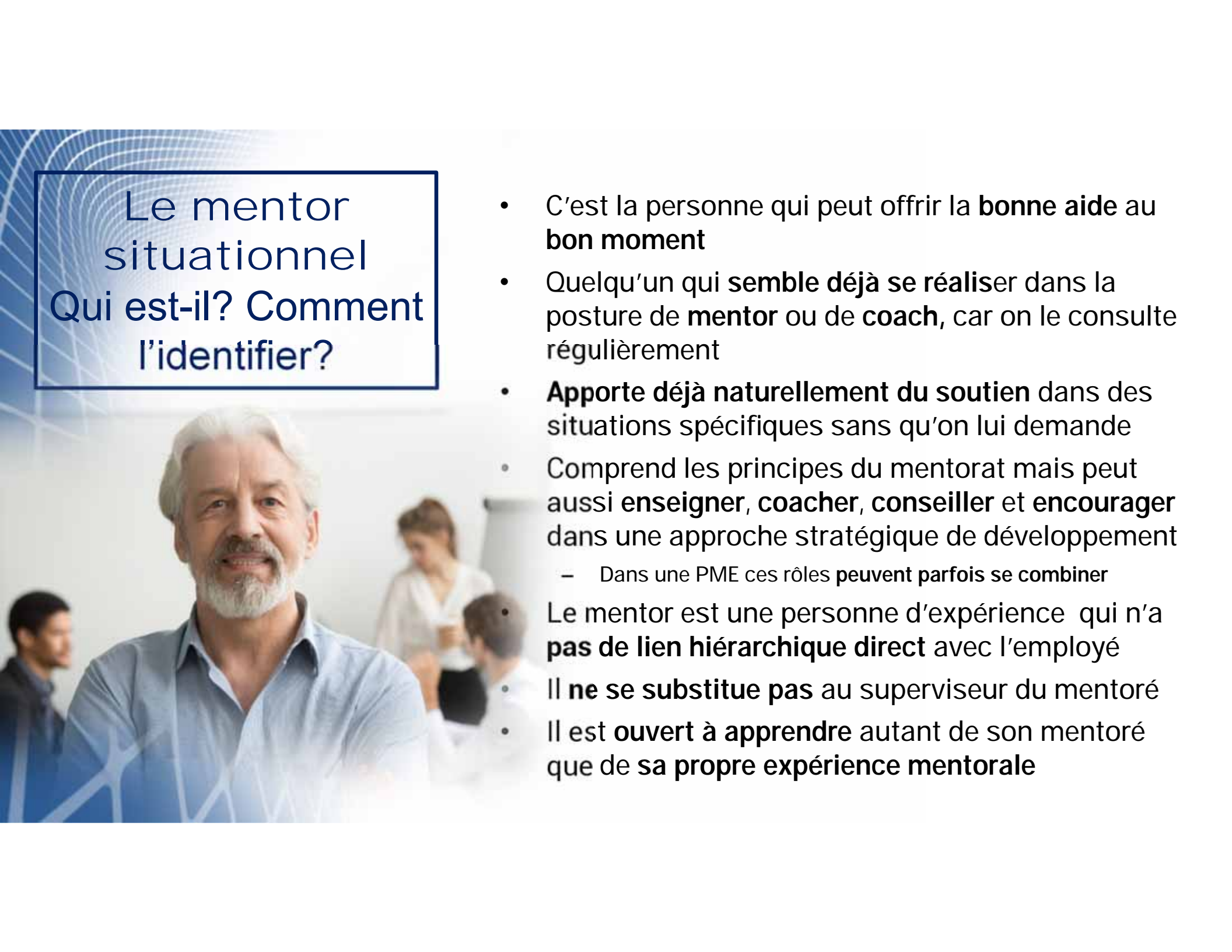
Le mentorat pour  
créer un  
**ENVIRONNEMENT  
HUMAIN**

- Le mentorat devrait **humaniser l'expérience de l'employé**
- Le mentorat en PME s'articule généralement autour d'**activités définies en fonction des besoins d'acquisitions d'habiletés** de l'individu dans sa tâche
- Il est important de se préoccuper des facteurs de **diversité, d'inclusion et de génération** qui **pourraient présenter des obstacles** pour l'employé dans son emploi
- Le mentorat les aide à **comprendre plus rapidement la culture** de l'entreprise et à **s'y intégrer sans avoir à deviner ce qui est valorisé ou non**
- Il faut **tenir compte des émotions** car elles sont importantes au début d'un emploi

Objectifs généraux du  
mentorat situationnel de  
manière continue  
en PME

- **Pousser (plus loin) et stratégiquement** l'emploi des talents, de l'expérience et de l'expertise qui existent déjà
- Reconnaître et enrichir pour les personnes plus expérimentées **le sens et l'importance de leur contribution**
- **Mobiliser le personnel vers des objectifs communs liés aux réalités quotidiennes de l'entreprise**
- Transmettre les **valeurs tacites (pas toujours nommées)** de l'organisation et promouvoir les **valeurs explicites (répétées régulièrement)** dans le travail quotidien
- L'âge importe peu, car c'est l'expérience qui compte






Le mentor  
situationnel  
Qui est-il? Comment  
l'identifier?

- C'est la personne qui peut offrir la **bonne aide** au **bon moment**
- Quelqu'un qui **semble déjà se réaliser** dans la posture de **mentor** ou de **coach**, car on le consulte régulièrement
- **Apporte déjà naturellement du soutien** dans des situations spécifiques sans qu'on lui demande
- Comprend les principes du mentorat mais peut aussi **enseigner, coacher, conseiller** et **encourager** dans une approche stratégique de développement
  - Dans une PME ces rôles **peuvent parfois se combiner**
- Le mentor est une personne d'expérience qui n'a **pas de lien hiérarchique direct** avec l'employé
- Il **ne se substitue pas** au superviseur du mentoré
- Il est **ouvert à apprendre** autant de son mentoré que de sa **propre expérience mentorale**

Caractéristiques  
recherchées  
chez les  
mentor(e)s

Qu'est-ce qui  
démarque les  
bon(ne)s mentor(e)s?

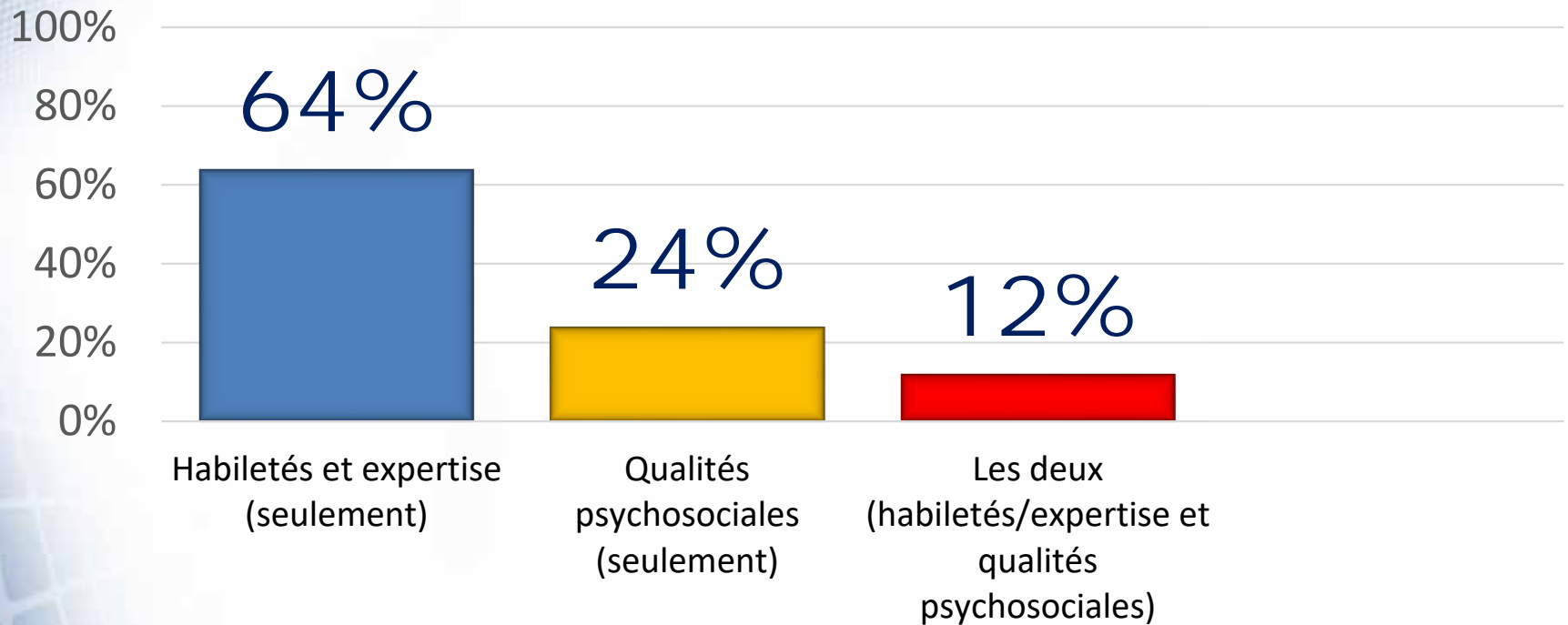




Compétences  
générales et  
attitudes qu'on  
aime retrouver  
chez les mentors


- Être **accessible** et **disponible**
- Attitude **amicale**, aptitudes générales pour la **communication interpersonnelle**
- Capacité d'offrir des **rétroactions dénuées de jugement de valeur sur la personne**
- Être **flexible** en **s'ajustant** et en acceptant ce que le mentoré vit et dit
- **Cheminer à ses côtés** pour le rassurer, sans le devancer ou le « pousser »
- **Écouter activement** en étant **complètement présent** au mentoré tout en le laissant s'exprimer complètement
- Capable de **donner de l'information**, mais **sans jouer le rôle d'expert**

## Habilités qu'un mentor devrait posséder selon des mentorés de PME



Références: Jacques Bauer. Trois postures pour accompagner ses collaborateurs en période d'incertitude. 16 novembre 2020. <https://www.focusrh.com/tribunes/trois-postures-pour-accompagner-ses-collaborateurs-en-periode-d-incertitude-par-jacques-bauer-33355.html>

Tony Kent, Charles Dennis & Sue Tanton. An evaluation of mentoring for SME retailers. International Journal of Retail & Distribution Management. Volume 31, Number 8 – 2003 – pp. 440-448



Approches ou moyens  
pour favoriser le  
développement de la  
personne mentorée

- **Discussion dirigée** – conversations avec un but
- **Démonstration** – décrit la tâche à exécuter ou le comportement à adopter
- **Expérimentation** – le faire pratiquer de manière autonome
- **Rétroaction** – retour sur l'expérimentation ou les observations faites
- **Modelage** – inviter à observer ceux qui le font (ou le faire soi-même pour lui montrer)



Il y a des jours où donner l'exemple est ce qui est le plus important!

Référence: Michael Schrage. *Like it or not, you are always leading by example.* *Harvard Business Review*, October 5, 2016

01

Les mentors aident leurs mentorés à **résoudre des problèmes.**

02

Ils abordent **de nombreux sujets**, élargissant ainsi leurs perspectives.

03

Ils utilisent leurs **aptitudes émotionnelles** pour stimuler, encourager et guider.

04

Ils **renforcent leur identité de leader** en soutenant les autres dans leur progrès.

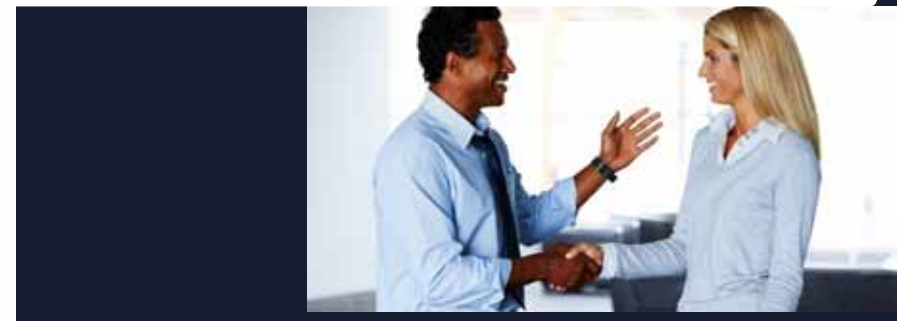
05

Ils **gagnent en confiance** en élevant leur sentiment personnel d'efficacité en tant que leader.

Référence: Mostafa Ayoobzadeh & Kathleen Boies. Le mentorat, bon pour celui qui reçoit, et pour celui qui donne. 27 novembre 2020. <https://theconversation.com/le-mentorat-bon-pour-celui-qui-recoit-et-pour-celui-qui-donne-148416>



Le mentorat situationnel enrichit les compétences de leadership des mentors





# Guide de discussion

Avoir des rencontres mentorales qui ont de l'impact

# Comment structurer une rencontre de mentorat situationnel en 4 étapes

## 1 Encadrer la conversation

- Comment ça va? Comment vont les choses?
- Qu'est-ce qui serait le plus utile pour toi présentement?
- Qu'est-ce que tu as en tête? Qu'est-ce qui te préoccupe?
- Qu'est-ce qui va bien pour toi? Ou moins bien?
- Donnez un but à la conversation

## 2 Comprendre la situation actuelle du mentoré

- D'abord, calmez votre envie pressante de donner des conseils
- Soyez plutôt curieux, posez des questions ouvertes
  - Qu'est-ce que je pourrais faire pour t'aider?
  - Qu'est-ce qui s'est produit depuis qu'on s'est parlé?
  - Trouvez des tâches que votre mentoré accomplit correctement et donnez-lui de la rétroaction à ce sujet, afin de l'encourager



**3**

## Explorer la situation souhaitée

- Discutez des tâches, des situations, des comportements où votre mentoré pourrait s'améliorer.
- Explorez les options que le mentoré peut envisager:
  - Qu'est-ce qui serait possible selon toi?
  - Qu'est-ce que tu pourrais essayer?
- Discutez des avantages d'un changement en donnant du feedback et en coachant la personne pour l'aider à passer à l'action avec confiance.
- Expliquez comment le faire, démontrez comment le faire, demandez-lui de le faire

**4**

## Terminer en force

- Transformez chaque interaction en un plan d'action ou des stratégies réalistes à mettre en place par le mentoré
- Posez les questions fondamentales pour vérifier les apprentissages:
  - Qu'est-ce qui a été utile? Le plus utile? Que retiens-tu?
  - Résumez ce qui a été discuté et convenez des étapes suivantes
  - N'oubliez pas que le développement du mentoré se fera une conversation à la fois, donc soyez réaliste et patient par rapport aux progrès possibles.

**Tout ce que nous  
apprenons, nous  
l'apprenons  
graduellement avec des  
micro-apprentissages**



Développement du  
mentoré une  
conversation à la fois



**DÉVELOPPEMENT CONTINU  
PAR LES  
MICRO-APPRENTISSAGES**



Offrir du  
mentorat  
avec patience

- L'apprentissage des individus **n'est pas toujours (en fait, rarement) lié à une compréhension soudaine des choses!**
- La maîtrise d'une tâche est ancrée dans les actions **CUMULATIVES** et les **micro-apprentissages**
- Un apprentissage est généralement réalisé à travers **l'ACTION** et la **RÉFLEXION**
- Réfléchir ensemble (mentor-mentoré) sur **L'IMPACT** de l'action **avant, pendant et après l'apprentissage**

## Défis usuels d'implantation du mentorat en PME

- **Vouloir imiter** les grandes organisations ou croire qu'il faut utiliser le mentorat comme les grandes organisations
- **Peu d'exemples disponibles ou connus dans son environnement PME** pour convaincre de l'utilité et de l'efficacité du mentorat
- Le sentiment que le **mentorat prend trop de temps** des tâches courantes
- Tout va vite dans les PME. **Pas de temps pour le mentorat**, le coaching ou autres formes de développement des employés
- Les **ressources sont utilisées à leur maximum**
  - Manque de ressources à l'interne
- Crainte du **bris de confidentialité**

## Pistes initiales pour mettre en place du mentorat dans une PME

- **Repérer les accompagnements déjà réalisés avec succès**, souvent de manière implicite et en tirer des enseignements
- **L'environnement doit être propice pour accueillir le mentorat**
  - Les plantes ne poussent pas bien dans un environnement inadéquat
- **Identifier les métiers, postes, secteurs** qui auraient besoin de mentorat explicite en raison de problèmes récurrents ou d'objectifs à atteindre
- Désigner **un responsable, ou un champion**
- Introduire le mentorat, **le définir clairement et lui donner de la visibilité**

## Quelques pratiques utiles pour soutenir le mentorat



- **Choisir le ou les mentors** et leur donner des points de repères sur **leur rôle vs celui des superviseurs**
- **Définir les règles de fonctionnement:**
  - Préparation
  - Objectifs
  - Discipline
  - Imputabilité
- **Cibler les bénéficiaires** du mentorat
- **Ne pas avoir d'attentes trop élevées**
  - Des buts simples, clairs et atteignables
- **Effectuer un suivi et donner de la visibilité** aux accomplissements des dyades

Référence: Jacques Bauer, Trois postures pour accompagner ses collaborateurs en période d'incertitude. 16 novembre 2020.

<https://www.focusrh.com/tribunes/trois-postures-pour-accompagner-ses-collaborateurs-en-periode-d-incertitude-par-jacques-bauer-33355.html>

Mentorat en PME:  
flexibilité mais  
aussi une  
intention claire



- Si les rencontres sont généralement plus courtes et la durée de la relation moins longue, l'approche mentorale situationnelle exige la même discipline que dans une relation traditionnelle plus longue.
- Il faut au mentor de bonnes qualités d'écoute, d'observation et d'interprétation de ce qui est dit ou perçu.
- Ils doivent tous les deux établir un bon rapport, donner une direction à leur relation, réaliser des progrès et conclure de manière positive.
- Il est aussi utile que le mentor et le mentoré se revoient pour des bilans six, neuf ou 12 mois plus tard afin de faire un bilan de l'évolution du mentoré dans l'entreprise.



Cercles de mentorat  
Un levier pour mentorer  
plusieurs mentorés

- L'utilisation de la dyade **n'est pas toujours la formule** qui convient à toutes les PME
  - Exemple: peu de mentors et plusieurs mentorés)
- Possibilité de créer des **Cercles de mentorat**
  - Un mentor travaille avec un groupe de mentorés.
- Le mentor fournit des conseils et **une orientation au groupe et encourage les mentorés à s'entraider**
- Il est aussi possible de faire du mentorat **entre pairs ou en équipe**



Le mentorat n'est pas  
une solution miracle!

Ni pour l'organisation  
Ni pour les individus

**MAIS, il peut faire partie d'une culture de développement,  
de soutien et de partage de connaissances et d'expérience  
qui permet d'améliorer l'expérience employé.**

Questions?  
Commentaires!

