



CONSEIL CANADIEN POUR LES  
RESSOURCES HUMAINES EN AGRICULTURE

CANADIAN AGRICULTURAL  
HUMAN RESOURCE COUNCIL

CCRHA-CAHRC



**CRÉER DES LIENS :**  
UN GUIDE DE PRATIQUES EXEMPLAIRES POUR L'ÉTABLISSEMENT D'UN  
PROGRAMME DE MENTORAT

Présenté par :  
Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture



Condition féminine  
Canada

Status of Women  
Canada



## À propos du guide

Le présent guide a été élaboré par le Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture (CCRHA) dans le contexte du projet Appuyer l'avancement des femmes en agriculture (AAFA).

Son but est de procurer aux entreprises agricoles un processus graduel de mise en place d'un programme de mentorat officiel qui aidera les femmes à progresser dans leur carrière. Le guide comprend des renseignements qui aideront les organisations à mettre sur pied un programme de mentorat, notamment des pratiques exemplaires en matière d'établissement de points de référence, d'objectifs du programme et de mesures de son incidence.

Le guide comprend également une **Trousse à l'intention des mentores et des mentorées** à distribuer aux participantes à un programme de mentorat afin de les guider et de structurer la relation de mentorat.

\*Crédits de photos : Mary Robinson, Lydia Schouten, Amy Matheson, Alberta Milk, #womenofharvest15 via Twitter

## Qu'est-ce que le mentorat?

Le mentorat désigne une relation à l'intérieur de laquelle une personne d'expérience offre ses conseils et son appui à une autre personne moins expérimentée. La personne d'expérience, qui agit comme conseillère de confiance et source de connaissances spécialisées, est appelée le **mentor**, et la personne moins expérimentée, qui reçoit les avis, la formation ou les conseils du mentor, est le **mentoré**.

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

Les relations de mentorat peuvent être officielles ou non. On peut parler de **mentorat non structuré** lorsqu'une personne chevronnée décide d'aider une personne ayant moins d'expérience à améliorer ses capacités et à progresser dans sa carrière. Par exemple, un employeur, après avoir détecté un intérêt particulier à l'égard de l'agriculture chez un étudiant occupant un emploi d'été, pourrait choisir de passer plus de temps avec lui afin de lui enseigner une compétence pertinente.

Pour leur part, les mentorats structurés, ou **programmes de mentorat**, sont habituellement fournis par un employeur, une association de l'industrie ou une association de professionnels. Il s'agit de relations de mentorat plus organisées qui comprennent généralement des dates de début et de fin déterminées de même qu'un ensemble défini d'activités et de résultats. Par exemple, une organisation pourrait demander à un agronome chevronné de servir de mentor à un employé débutant. Le mentor et le mentoré pourraient devoir établir des objectifs de carrière précis à l'intention du mentoré, définir les mesures qui lui permettront de les atteindre et se rencontrer toutes les deux semaines pour faire le point et examiner les progrès accomplis.

## Quels sont les avantages d'un programme de mentorat?

Les mentorats profitent tant aux mentors et mentorés qu'à l'organisation qui appuie un programme de mentorat structuré.

Le mentorat permet à un mentor de renforcer son entregent et ses compétences en leadership et d'accroître sa satisfaction, aussi bien à l'égard de sa carrière que sur le plan personnel. Le mentoré en retire pour sa part de nombreux avantages, notamment : croissance personnelle et professionnelle; réseau renforcé; confiance accrue; développement de compétences et de capacités nouvelles. Enfin, l'organisation qui met sur pied un programme de mentorat améliore la satisfaction au travail et stimule la fidélisation de ses employés, renforce sa réputation et ses valeurs organisationnelles et améliore la productivité interne.

## Les femmes et le mentorat

Bien que le mentorat soit généralement bénéfique, il peut-être particulièrement important pour les femmes qui souhaitent progresser dans leur carrière. Selon une [étude menée par l'École de gestion Telfer](#) (en anglais), les femmes croient avoir besoin de plus d'appuis dans leur carrière que leurs collègues masculins. Elles sont également plus susceptibles d'apprécier et de constater la valeur des programmes de mentorat et d'en rechercher les occasions. [Une autre étude, menée par Catalyst](#) (en anglais), révèle que le manque d'occasions de mentorat est un obstacle fréquent à l'avancement des femmes et des personnes de couleur.

Dans le secteur agricole, où les femmes sont sous-représentées aux postes de direction, le mentorat joue un rôle essentiel. Lors d'un sondage effectué en 2015 dans le cadre du projet AAFA, 40 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient utilisé le mentorat comme moyen de faire progresser leur carrière. Parmi ceux qui ont eu recours au mentorat, 86 % ont estimé qu'il les avait aidés à progresser dans leur carrière.

La mise en place d'un programme de mentorat structuré au sein de votre organisation encouragera les femmes à rechercher et à offrir un soutien professionnel, à gagner de l'assurance, à améliorer leurs compétences et à se préparer à endosser des fonctions supérieures. Non seulement un tel programme pourra-t-il aider un nombre accru de femmes en agriculture à réaliser leur plein potentiel, mais votre entreprise agricole profitera aussi d'un réservoir de main-d'œuvre plus vaste et composé de personnes qualifiées dans un secteur où il est de plus en plus difficile de trouver des travailleurs.

*Un guide de pratiques exemplaires pour l'établissement d'un programme de mentorat*. CCRHA, 2017.

## Démarrage

Le processus de démarrage d'un programme de mentorat au sein de votre organisation peut vous sembler bien d'écueils, mais il est possible de le simplifier en suivant les trois étapes suivantes : établir un point de référence, préciser les objectifs du programme et définir un processus de mentorat qui conviendra aux besoins et à la culture de l'organisation.

### Établir des points de référence

L'établissement de points de référence vous aidera à cerner les niveaux de mixité et d'équité au sein de votre organisation pour que vous puissiez repérer les points à améliorer. Vous pouvez établir un point de référence en recueillant une gamme de renseignements sur les rôles dévolus aux hommes et aux femmes dans l'organisation

**À l'échelle de l'organisation.** Regardez le pourcentage global de femmes à l'emploi de votre organisation. Les femmes représentent 30 % de la main-d'œuvre en agriculture. Votre organisation emploie-t-elle un pourcentage supérieur ou inférieur à la moyenne de l'industrie?

**Par service/secteur.** Regardez le pourcentage de femmes employées dans les divers secteurs de votre organisation. Par exemple, le nombre de femmes employées en ressources humaines et en marketing est-il supérieur à celui des femmes dans les domaines techniques ou sur le terrain? Dans quel secteur le pourcentage de femmes est-il le moins élevé?

**Par niveau hiérarchique.** Observez la proportion de femmes qui travaillent dans des postes de niveau débutant et de gestion intermédiaire et celle des femmes qui font partie des cadres supérieurs. En agriculture, la tendance fait qu'une proportion plus grande d'hommes que de femmes atteignent des niveaux supérieurs. Est-ce le cas au sein de votre organisation?

**Par taux de participation à la formation.** Regardez le pourcentage de femmes qui participent aux occasions de formation techniques, générales ou en matière de leadership au sein de votre organisation. Peut-être n'ont-elles pas un accès égal à celui des hommes ou ne reçoivent-elles pas le même niveau d'encouragement lorsqu'il est question de formation. De faibles taux de participation peuvent indiquer qu'il faudra s'efforcer de mieux cibler les femmes qui seraient de bonnes candidates à la formation.

**Par taux de maintien en poste.** Observez les niveaux de maintien en poste des femmes et des hommes au sein de votre organisation. Ces taux sont-ils semblables, ou les femmes sont-elles plus susceptibles de quitter l'organisation de manière volontaire ou involontaire? Des taux de maintien en poste des femmes inférieurs à ceux des hommes peuvent indiquer que la culture organisationnelle n'appuie pas les femmes dans leur rôle ou ne répond pas à leurs besoins.

### Établir des objectifs de programme

Les points de référence vous aideront à observer les niveaux de mixité au sein de votre organisation et l'établissement d'objectifs, à décider des niveaux de mixité que vous souhaitez atteindre.

Une fois vos points de référence établis, vous pouvez commencer à penser aux objectifs de votre programme de mentorat. Qu'est-ce qui vous motive à mettre sur pied le programme? Qu'espérez-vous réaliser? Quels changements aimeriez-vous apporter? Par exemple, vous pourriez vouloir accroître le nombre de femmes à tous les niveaux de vos effectifs ou leur accorder davantage de promotions à des fonctions supérieures; ou peut-être s'agit-il d'améliorer leur taux de maintien en poste.

Ensuite, examinez comment vous ferez pour mesurer votre réussite. Recueillerez-vous des données sur les taux de participation à la formation? Mesurerez-vous l'augmentation du nombre de candidates à des postes de direction? Ou mesurerez-vous l'augmentation du nombre de femmes qui endossent des rôles de direction? Mènerez-vous des sondages ou recueillerez-vous l'opinion des employés de façon confidentielle afin de vérifier leur niveau de

*Un guide de pratiques exemplaires pour l'établissement d'un programme de mentorat . CCRHA, 2017.*

satisfaction professionnelle? Le mentorat peut influencer positivement sur votre organisation, et ce, de bien des manières. En mesurant son incidence, vous pourrez prendre des décisions mieux éclairées sur le temps et l'énergie à investir dans votre programme.

En plus de mesurer l'incidence du programme sur votre organisation, vous voudrez également en mesurer l'incidence sur les mentors et les mentorés participants. Vous pouvez le faire en conduisant des entrevues ou des sondages afin de déterminer les niveaux d'engagement parmi les participants au programme (fréquence des réunions, par exemple, pour savoir s'ils se rencontrent plus fréquemment que nécessaire) et recueillir leur opinion quant au processus utilisé et aux objectifs atteints.

## Définir le processus

Chaque personne utilise des façons différentes de communiquer, d'apprendre et de partager. Chacune peut aussi avoir des horaires, des priorités et des objectifs différents. Voilà pourquoi un programme de mentorat devrait offrir suffisamment de flexibilité aux mentors et aux mentorés pour qu'ils puissent adopter le processus qui leur conviendra le mieux.

Toutefois, si vous parrainez un programme de mentorat dans votre milieu de travail, vous voudrez établir des règles et des lignes directrices pour faire en sorte qu'il réponde à vos besoins organisationnels.

Voici quelques mesures à envisager dans l'établissement de votre programme :

**Définir le processus de recrutement.** Comment les employés seront-ils informés de la mise sur pied du programme de mentorat? Est-ce qu'ils seront tous invités à y participer, ou l'organisation sélectionnera-t-elle elle-même les participants? Certaines choisissent d'offrir le programme à tous, tandis que d'autres peuvent souhaiter former un comité qui sélectionnera les mentors et les mentorés pouvant être jumelés en fonction de critères précis.

**Définir les attentes.** Même s'il importe de donner aux mentors et aux mentorés la latitude nécessaire pour créer un processus qui leur conviendra, il serait judicieux que l'organisation établisse des exigences minimales pour le programme. Par exemple, à quelle fréquence les participants devraient-ils se rencontrer? Quelle devrait être la durée minimum du programme et la quantité minimum que les participants devraient y investir? Les participants devront-ils se rencontrer en personne, ou pourront-ils communiquer à distance, par téléphone, par courriel ou par vidéoconférence? L'organisation doit s'assurer que les mentors et les mentorés connaissent ses attentes.

**Définir les résultats désirés.** Bien que le mentorat soit conçu pour appuyer les employés dans l'atteinte de leurs objectifs de carrière individuels, il sert également les desseins organisationnels. Quel but l'organisation souhaite-t-elle atteindre en parrainant un programme de mentorat dans le milieu de travail? Souhaite-t-elle par exemple préparer les mentorés à l'obtention d'un certificat ou à l'atteinte d'un autre objectif ou jalon professionnel lié à un besoin organisationnel? Ou s'attend-elle à ce que le mentor acquiert des compétences en leadership précises de ses devoirs de mentor? Il importe de préciser dès le départ toute exigence organisationnelle à laquelle devront répondre le mentor et le mentoré dans le cadre du programme de mentorat.

**Fournir les outils et le soutien nécessaires.** La plupart des mentors et des mentorés ont besoin d'outils et de soutien pour les orienter dans la relation de mentorat. Les mentorés, qui n'ont peut-être pas beaucoup d'expérience pratique ou sont nouveaux au sein du milieu de travail, peuvent appréhender d'entrer dans une nouvelle relation de mentorat. Même les mentors, malgré leur assurance et leur expérience du travail quotidien, peuvent avoir besoin d'appui dans leur nouveau rôle de mentor. Pour appuyer le succès du programme de mentorat, votre organisation doit fournir à ses participants les outils qui les aideront à comprendre les attentes que l'on a vis-à-vis d'eux et mettre en place le processus qui leur conviendra le mieux. La trousse [Appuyer le leadership : une trousse à l'intention des mentores et des mentorées](#) comprise dans le présent guide fournit aux participantes d'un programme de mentorat un cadre simple qui appuiera leur cheminement dans la relation.

**Faire le point.** Les relations de mentorat ne marchent pas toujours de façon satisfaisante. Le jumelage des participants peut ne pas fonctionner si le mentor et le mentoré ont des personnalités ou des objectifs incompatibles ou si leur travail ou leurs engagements personnels entravent les initiatives de la relation de mentorat. Dans d'autres cas, il suffira d'un peu d'orientation d'une personne extérieure pour harmoniser la relation du mentor et du mentoré. Prévoyez de faire le point auprès du mentor et du mentoré au cours du premier mois pour vérifier si la relation fonctionne et si l'organisation doit prendre des mesures supplémentaires afin de l'appuyer.

**Recueillir les impressions des participants.** À la fin du programme de mentorat, recueillez les impressions des participants, au moyen d'un sondage et/ou d'une réunion en personne, et utilisez-les pour peaufiner votre programme au fil du temps. Interrogez le mentor et le mentoré séparément de manière à obtenir des réponses franches sur le programme.



## Liste de contrôle du programme de mentorat

<p><input type="checkbox"/> Définir le processus de recrutement du mentor et du mentoré.</p> <p><input type="checkbox"/> Si le recrutement libre est privilégié, élaborer des affiches promotionnelles, des prospectus ou des courriels afin de promouvoir le programme de mentorat auprès des employés.</p> <p><input type="checkbox"/> Si l'on opte pour un recrutement sélectif, nommer un comité de sélection et définir des critères de sélection à l'intention des mentors et des mentorés.</p>
<p><input type="checkbox"/> Définir les attentes par rapport au programme.</p> <p><input type="checkbox"/> Objectifs minimums pour le mentor</p> <p><input type="checkbox"/> Objectifs minimums pour le mentoré</p> <p><input type="checkbox"/> Rôle de chaque participant dans l'établissement d'objectifs supplémentaires</p> <p><input type="checkbox"/> Fréquence des rencontres et temps de participation minimums</p> <p><input type="checkbox"/> Durée minimum du programme</p> <p><input type="checkbox"/> Canaux de communication préférés (en personne et/ou à distance)</p>
<p><input type="checkbox"/> Fournir des outils et un appui aux participants au programme.</p> <p><input type="checkbox"/> Trousse à l'intention des mentors et des mentorés</p> <p><input type="checkbox"/> Formation et soutien supplémentaires au besoin</p>
<p><input type="checkbox"/> Établir un processus visant à faire le point avec les mentors et les mentorés au cours du premier ou du deuxième mois. Prendre contact avec chaque participant séparément pour leur permettre de s'exprimer en toute franchise sur les questions suivantes :</p> <p><input type="checkbox"/> La relation de mentorat est-elle satisfaisante?</p> <p><input type="checkbox"/> Le mentor et le mentoré font-ils un bon jumelage?</p> <p><input type="checkbox"/> Trouvent-ils le temps de se rencontrer à intervalles réguliers?</p> <p><input type="checkbox"/> L'organisation peut-elle faire quelque chose pour améliorer le processus?</p>
<p><input type="checkbox"/> Établir un processus de rétroaction afin de recueillir les impressions des participants à la fin du programme. Elles aideront votre organisation à quantifier l'incidence du programme de mentorat et à l'améliorer au fil du temps.</p> <p><input type="checkbox"/> Le mentorat a-t-il été une expérience agréable?</p> <p><input type="checkbox"/> A-t-il permis aux participants d'atteindre les objectifs déterminés?</p> <p><input type="checkbox"/> Les participants ont-ils rencontré des problèmes en cours de route?</p> <p><input type="checkbox"/> Qu'ont appris les participants au cours du processus, et comment les connaissances acquises les aideront-ils à progresser dans leur carrière?</p> <p><input type="checkbox"/> Quels éléments du mentorat ont été les plus gratifiants?</p> <p><input type="checkbox"/> Qu'est-ce que les participants modifieraient lors de relations de mentorat futures?</p>