

Lignes directrices sur le mentorat en milieu de travail

Le mentorat instaure la main-d'œuvre d'aujourd'hui et de demain. Il comprend le partage des connaissances, des compétences et des pratiques exemplaires - sécurité, savoir, attitude et comportement.

Des occasions d'apprentissage en milieu de travail sont offertes en permanence. Le mentorat est une excellente façon de tirer profit de ces moments pour perfectionner les compétences essentielles ainsi que les autres compétences.

Pourquoi créer un mentorat au sein de votre entreprise :

- Pour démontrer votre engagement à instaurer une culture d'apprentissage;
- Pour favoriser les compétences en enseignement et en apprentissage (y compris les compétences essentielles) au travail;
- Pour favoriser le travail d'équipe;
- Pour encourager la mobilisation des employés;
- Pour créer un environnement axé sur la confiance, l'appartenance, la compréhension, le soutien et l'encouragement d'une main-d'œuvre diversifiée.

CAMIONS DAIMLER, qui compte de multiples bureaux répartis à l'échelle de l'Amérique du Nord, a décidé d'offrir un programme de mentorat à tous ses 4 000 employés administratifs.

« Nous visons un mentorat polyvalent. Nous offrons du perfectionnement de carrière et des séances d'autoperfectionnement aux mentors et aux protégés. Après avoir constaté davantage de connexité entre les régions, d'engagement de la part de l'organisation et de transfert du savoir, Daimler prévoit ajouter plus de parcours de mentorat, en responsabilité organisationnelle et en accueil des nouvelles recrues, pour poursuivre ses objectifs d'améliorer la mobilisation, la formation et la satisfaction des employés. »

Dans la présente section, vous découvrirez ce qui suit :

- une définition du mentorat;
- des conseils utiles pour créer un mentorat au sein de votre entreprise;
- des lignes directrices sur le mentorat;
- les étapes menant à des compétences en enseignement.

1. Définition du mentorat

Le mot provient d'un personnage grec mythique, Mentor, qui était un **enseignant et un protecteur**.

Le mentorat a lieu lorsqu'un employé chevronné (le mentor) fait équipe avec un employé moins aguerri (le protégé) pour aider à favoriser un **perfectionnement des compétences** et une **croissance** professionnelle.

2. Conseils pour créer un mentorat au sein de votre entreprise

Conseil n° 1 : Suscitez un intérêt

Stimulez l'intérêt pour le mentorat et déterminez les personnes qui feraient de bons mentors et de bons protégés.

- Promouvez le mentorat durant les réunions de groupes, dans les bulletins et lors de toute autre communication.
- Discutez du mentorat avec les personnes durant les appréciations du rendement et les discussions personnalisées.
- Intégrez les questions de mentorat à votre analyse des besoins professionnels pour mesurer le niveau d'intérêt à participer à ce type d'activité de perfectionnement des compétences.

Conseil n° 2 : Déterminez si le mentorat sera officiel ou un programme plus officiel

Les programmes de mentorat peuvent être officiels ou officieux.

- Les programmes officiels sont souvent structurés par jumelage entre protégés et mentors, par attentes par rapport aux rencontres, par objectifs / résultats, par calendriers, par rapports, etc.
- Les programmes officieux sont plus détendus, et souvent les protégés choisissent leurs propres mentors et horaire / fréquence, durée, thématique, etc. des rencontres tels que déterminés exclusivement par les protégés / mentors avec peu ou pas d'apport ou d'orientation de la part de l'organisation.

Conseil n° 3 : Sélectionnez les mentors et les protégés

Au moment de sélectionner les mentors, choisissez des personnes qui s'intéressent au mentorat et qui possèdent les connaissances, compétences et expérience requises dont sauront profiter les protégés. Les personnes choisies doivent être des modèles de rôles positifs ayant de bonnes aptitudes interpersonnelles.

Au moment de sélectionner les protégés, sélectionnez des personnes qui s'intéressent au perfectionnement des compétences.

Conseil n° 4 : Précisez les attentes, la durée et les calendriers

Il est crucial que les protégés et leurs mentors fassent preuve d'une confiance et d'un respect mutuel. Pour vous en assurer, discutez des attentes à propos des sujets à aborder, notamment la confidentialité, l'horaire, l'emplacement, la durée, etc. des rencontres, et convenez-en.

3. Lignes directrices sur le mentorat¹

a) Responsabilités du mentorat

LA SÉCURITÉ – Toujours un point focal	<i>Appuyez et promouvez activement un environnement de travail et d'apprentissage sûr</i>
LE SAVOIR – Ce que vous savez	<i>Apprenez, pratiquez et promouvez les normes d'excellence les plus élevées qui soient</i>
L'ATTITUDE – Votre approche	<i>Adoptez une approche positive face aux gens, au travail et à l'apprentissage</i>
LE COMPORTEMENT – Ce que vous faites	<i>Adoptez, promouvez et partagez les normes d'excellence les plus élevées qui soient</i>

b) Accent sur l'apprentissage

Il n'existe pas une seule bonne façon d'apprendre – nous avons tous nos façons de faire pour fonctionner de manière optimale. Il y a trois principaux **modes d'apprentissage** :

VOIR - Visuel : Utilisez vos yeux

Apprenez le mieux en voyant une illustration, un diagramme ou une démonstration de comment les choses fonctionnent / s'imbriquent.

- ✓ *Aime voir un schéma et / ou une image*
- ✓ *Aime visionner une démonstration*

ENTENDRE – Auditif : Utilisez vos oreilles

Apprenez le mieux en écoutant une description ou une explication de la part de quelqu'un qui sait.

- ✓ *Aime écouter des instructions*
- ✓ *Aime lire des choses à voix haute*

FAIRE – Physique : Utilisez vos mains

Apprenez le mieux en montant concrètement des pièces ou en les démontant.

- ✓ *Aime explorer et essayer*
- ✓ *Aime participer à une démonstration*

¹ Les lignes directrices sur le mentorat et les étapes pour acquérir des compétences en enseignement ont été adaptées d'une trousse sur le mentorat en milieu de travail préparée par le ministère du Travail et du Perfectionnement de la main-d'œuvre de la Nouvelle-Écosse.

CONSEIL : Découvrez les choses qui vous aident à apprendre au maximum. Connaître **comment vous apprenez le mieux** peut vous aider à obtenir ce dont vous avez besoin pour apprendre, et peut vous aider à l’enseigner à d’autres.

c) Besoins d’apprentissage

Les besoins d’apprentissage sont ce dont nous **avons besoin pour réussir**. Nous pouvons apprendre plus facilement si les besoins d’apprentissage sont comblés.

Commencez par réfléchir à propos des employés.

- Qui sont-ils?
- Quelle est leur **motivation** à apprendre?
- Quels sont leurs intérêts et expériences?
- Amorcez une conversation durant le déjeuner ou la pause. Découvrez ce qui **intéresse** ces employés. Cherchez à instaurer un climat de confiance.
- Les employés ont-ils les bases nécessaires à l’apprentissage – les **compétences essentielles**? Une personne peut posséder de solides compétences en conduite, mais sans les compétences lui permettant de conserver les leçons apprises, elle peut néanmoins échouer.

4. ÉTAPES menant à des compétences en enseignement

L’apprentissage au travail a lieu en permanence. Chaque fois que vous aidez des employés à apprendre une compétence, c’est une leçon qu’ils en tirent.

Il existe beaucoup de façons dont VOUS pouvez aider les employés. Inspirez-vous des étapes de coaching suivantes :

ÉTAPE N° 1 – Précisez l’objet de la leçon

Offrez aux employés un sentiment de direction vers la formation. Mettez l’accent sur l’apprentissage.

ÉTAPE N° 2 – Établissez le lien avec la leçon

Montrez aux employés les connexions entre la compétence et le travail d’ensemble – le rapport entre le connu et l’inconnu.

ÉTAPE N° 3 – Faites la démonstration de la compétence

Montrez aux employés l’application de la compétence et expliquez-leur pourquoi et comment l’appliquer. Assurez-vous de disposer de temps et de ressources en quantité suffisante.

ÉTAPE N° 4 – Offrez une occasion de pratiquer

Installez la possibilité que les employés appliquent une nouvelle compétence – c’est l’occasion dont ils disposent de faire des erreurs qui ne s’avéreront pas trop coûteuses.

ÉTAPE N° 5 – Fournissez une rétroaction

Dites aux employés comment ils se débrouillent. La rétroaction devrait décrire ce qui se produit et aider les employés à planifier les prochaines étapes.

ÉTAPE N° 6 – Évaluez l’apprentissage

Déterminez les progrès que font les employés. Assurez-vous d’évaluer à la fois les compétences individuelles et les progrès d’ensemble.

Conseils sur l’ENSEIGNEMENT

- Avant d’enseigner une compétence, rappelez-vous qu’il faut choisir le bon moment.
- Soyez conscients de ce qui se déroule autour de vous.
- Choisissez un moment adéquat.
- C’est le bon moment d’enseigner une compétence dans les cas suivants :
 - ✓ lorsque vous disposez de tous les **documents** dont vous aurez besoin;
 - ✓ lorsque vous aurez suffisamment de temps pour le faire;
 - ✓ lorsque vous aurez **peu de distractions** ou d’interruptions;
 - ✓ lorsque vous pensez que les apprentis seront prêts à l’apprendre.
- Réfléchissez à la façon dont vous pouvez gérer votre temps – en aménageant un juste équilibre entre le temps disponible et la tâche à accomplir. Priorisez – quelle tâche doit être effectuée en premier? Qu’est-ce qui peut être fait rapidement et / ou facilement?
- Lorsque le moment est bien choisi, signalez nettement le début d’une leçon :
 - ✓ « Le moment semble bien indiqué pour vous montrer une tâche ... »
 - ✓ « Prenons quelques minutes dès maintenant pour passer en revue ce processus... »
- Prêtez attention aux intérêts des personnes – sollicitez un apport :
 - ✓ « Qu’est-ce qui serait la meilleure façon de procéder, selon vous? »

Étape n° 1 : Précisez l’OBJET de la leçon

Les employés doivent voir l’**importance** de ce qu’ils font. Déterminer l’objet de la leçon répond à ce besoin.

Lorsque vous enseignez aux personnes une nouvelle compétence, vous devez très rapidement établir le but de la tâche – **ce que vous essayez d’accomplir**. Ce peut être aussi simple que d’énoncer ce que les employés pourront réaliser par l’achèvement de cette tâche :

- « Lorsque nous aurons achevé ceci, vous pourrez... »
- « Après ceci, vous pourrez... »

Lignes directrices

- Expliquez aux personnes l’objet de la leçon en **termes d’actions**, des choses que vous pouvez les voir faire (et non pas ce que vous croyez qu’elles comprennent).
- Vous devriez pouvoir le dire en confirmant la réussite ou non de la tâche.
- Énoncer l’objet de la leçon aide les employés à mieux se concentrer et ceux-ci seront davantage conscients de ce qui se passe et de ce à quoi ils peuvent s’attendre.

Étape n° 2 : Établissez le LIEN avec la leçon

Les employés doivent comprendre **comment le nouvel apprentissage cadre avec leurs tâches**. Établir un lien avec la leçon répond à ce besoin. Aidez les employés à déterminer le lien entre les nouvelles compétences et ce qu’ils savent déjà.

Établir le lien avec la leçon concentre l’attention sur les **rapports** entre les compétences. Soyez conscients à votre façon d’établir le lien entre le nouvel apprentissage et les connaissances et compétences existantes.

Lorsque vous enseignez une compétence, soyez conscients de **la façon dont vous organisez** les notions pour les employés.

Les apprentissages peuvent être **organisés** de différentes façons :

- **De simples à complexes** : Commencez par les compétences et les projets les plus faciles avant de passer aux compétences les plus difficiles. Apprendre les compétences les plus simples en premier lieu aide à bâtir la confiance.
- **Du début à la fin** : Parfois, les compétences se présentent selon un ordre naturel – soit l’ordre dans lequel elles sont appliquées. Cela aide les employés à apprendre le déroulement des tâches.
- **Selon l’intérêt des apprenants** : Une façon motivante d’apprendre qui mise sur l’enthousiasme, ce qui aide les employés à apprendre.

Conseil : Rappelez-vous qu’il n’y a **pas « une seule bonne façon »** d’établir l’ordre des leçons. Réfléchissez à la situation, et à ce qui pourrait fonctionner le mieux. **Conseil** : Soyez à l’affût des occasions de montrer des rapports logiques.

Étape n° 3 : Faites la DÉMONSTRATION de la compétence

Les employés ont besoin d'une occasion de **constater et d'essayer**. Faire la démonstration de la compétence répond à ce besoin.

Montrez aux employés la compétence – partagez votre expérience et ce que vous avez appris en termes de leçon.

Faire la démonstration, c'est **montrer et raconter** :

Pour le volet « **raconter** », assurez-vous d'**expliquer** la compétence :

- **Pourquoi** la compétence est importante?
- **Qui** applique la compétence?
- **Qu'est-ce qui** est requis (outils / documents)?
- **Où** la compétence est-elle appliquée?
- **Quand** est-il sans danger d'appliquer la compétence?

Pour le volet « **montrer** », assurez-vous de démontrer **comment** la compétence est appliquée :

- modélisez les pratiques exemplaires;
- utilisez les outils / documents que les employés utiliseront;
- passez en revue CHAQUE étape du processus d'application de la compétence;
- allez-y LENTEMENT – prenez votre temps;
- décrivez chaque étape à mesure que vous l'exécutez;
- encouragez les employés à se déplacer dans la salle et à surveiller l'opération sous différents angles;
- posez des questions pour clarifier et expliquer les notions.

Lorsque les employés sont prêts, ils devraient avoir l'occasion d'essayer, sous vos bons conseils. Ils passeront d'un mode d'apprentissage à l'autre : de **voir activement** à **faire activement**.

Rappelez-vous de récapituler en résumant ce que vous avez dit :

« C'est ainsi que nous avons procédé... »

Conseil : « Rappelez-vous des aspects à surveiller... » **Conseil** : Certaines compétences peuvent exiger plusieurs essais guidés – essayez de demander aux employés de **démontrer la compétence tout en décrivant** chaque étape en cours d'exécution.

Étape 4 : OFFREZ une occasion de pratiquer

Les employés ont besoin d'une occasion d'exercer leurs compétences. Offrir des moments de pratique répond à ce besoin. Recherchez des occasions où les employés pourront pratiquer la compétence et **où les erreurs ne s'avéreront pas trop coûteuses**.

À force de pratiquer, on devient maître de son art, et il y a **différents types** de pratiques possibles :

- **Une pratique dirigée**, c'est la dernière étape de la démonstration et le début de la pratique. Les compagnons d'apprentissage restent à côté des employés et leur offrent des consignes pas à pas.
- **Une pratique limitée**, c'est lorsque les employés sont prêts à travailler par eux-mêmes, de façon balisée (peut-être avec des matières mises au rebut).
- **Une pratique autonome**, c'est lorsque les employés sont suffisamment compétents pour travailler par eux-mêmes avec des matières et des outils professionnels réels.
- La pratique ne doit pas être improvisée – il est important d'en paramétrer les conditions (comment elle se déroulera) :
 - ✓ avec des procédures de sécurité liées à la pratique de la compétence;
 - ✓ à l'endroit et au moment où il est ACCEPTABLE de s'adonner à la pratique de la compétence;
 - ✓ avec les matières et les outils destinés à la pratique de la compétence;
 - ✓ avec les personnes qui superviseront ou verront la pratique de la compétence.

Il est primordial de clarifier les attentes par rapport à la façon dont la pratique se déroulera et d'établir des points de contrôle; pour s'assurer que des progrès soient réalisés.

Répétez et récupérez – la répétition n'est pas synonyme d'échec. Le besoin de récupérer est une étape naturelle de l'apprentissage. Ne craignez pas de retourner en arrière et de répéter les étapes antérieures.

Conseil : Usage rend maître! Soyez toujours conscients de la façon dont se déroulent les processus – réfléchissez à ce qui fonctionne, et **où des améliorations sont nécessaires**.

Étape n° 5 : FOURNISSEZ une rétroaction

Les employés ont besoin de rétroaction. Offrir une rétroaction est une étape essentielle. **Communiquez** avec vos employés.

La **communication** est un volet important des compétences en enseignement. La rétroaction aide les personnes à conserver ou à améliorer leur rendement. **Ce qu'on dit (et ce qu'on ne dit pas)** font parties intégrantes du message.

Il existe deux principaux **types** de rétroactions :

- **La rétroaction favorable** encourage les employés qui accomplissent bien leur tâche. C'est un solide facteur de motivation qui met l'accent sur la façon optimale de faire les choses et reconnaît les progrès réalisés.
- **La rétroaction corrective** souligne le comportement et son résultat négatif, et suggère des aspects à améliorer. Il aide les employés à se rendre compte en quoi ils doivent s'améliorer.
 - ✓ **Décrivez nettement les observations** – ce que vous constatez;
 - ✓ **Mettez l'accent sur le comportement** – évitez tout jugement – vous ne connaissez pas les motivations des employés;
 - ✓ **Fournissez une rétroaction directe** – parlez vous-même aux employés;
 - ✓ **Fournissez une rétroaction immédiate** – formulez une rétroaction au moment où elle sera la plus pertinente;
 - ✓ **Aidez les employés à visualiser leurs actions** – ils doivent pouvoir se faire une image mentale exacte de ce qu'ils ont fait.

Conseil : Indiquez aux employés la prochaine étape du processus – offrez-leur des suggestions de ce qu'ils devront faire la prochaine fois.

Conseil : Une rétroaction corrective est plus facile à accepter si elle s'accompagne d'une certaine rétroaction favorable. Offrez une rétroaction qui **aide les employés à y réfléchir** par eux-mêmes.

Étape n° 6 : ÉVALUEZ l'apprentissage

Les employés ont besoin d'un **sentiment de progrès**. Effectuer des évaluations périodiques répond à ce besoin. Prenez le temps de réaliser des évaluations périodiques des employés.

Les **évaluations** procurent un sentiment de progrès.

Les **évaluations des compétences** mettent l'accent sur les compétences particulières et déterminent comment le rendement est fourni.

Les **évaluations des progrès** mettent l'accent sur les progrès **généraux** réalisés.

Il existe différentes façons de procéder à pareilles évaluations :

- Observez – Surveillez le rendement des employés;
- Discutez – Posez des questions aux employés;

- Contestez – Mettez sur pied un défi ou une démonstration;
- Mesurez le rendement – Vérifiez l’efficacité des employés à exécuter des tâches;
- Privilégiez l’autoévaluation – Invitez les employés à évaluer leur propre travail.

Peu importe comment les évaluations s’effectuent, il est important d’**en discuter**. La communication est un volet essentiel des évaluations.

Faites participer les employés à ce qui se produit. Lorsque les travailleurs participent à l’activité en cours, ils sont plus susceptibles d’apprendre. Une bonne façon de faire participer les employés est de les inciter à parler de la situation :

- « La prochaine fois, comment pourrions-nous faire les choses autrement? »
- « Comment aurais-je pu clarifier davantage la tâche pour vous? »

Conseil : Rappelez-vous que différentes solutions conviennent à différentes personnes. Réfléchissez à propos de ce que vous faites, de la façon dont vous le faites et du **rythme** auquel se déroulent les processus.

Liste de vérification en matière d'évaluation des COMPÉTENCES

Un guide permettant d'évaluer les compétences au quotidien... **Évaluation des compétences**

Quelle est la **compétence particulière** que j'évalue en ce moment?

Observez : Qu'ai-je constaté lorsque je surveillais les employés en train d'appliquer la compétence?

Discutez : Ai-je posé des questions aux employés à propos de l'application de la compétence?

Contestez : Comment pourrais-je mettre sur pied un défi ou une démonstration de la compétence?

Mesurez le rendement : Pourrais-je demander à un autre expert d'évaluer l'exécution de la compétence?

Privilégiez l'autoévaluation : Ai-je encouragé les employés à évaluer leur propre application de la compétence?

Effectuez un suivi : Ai-je discuté de l'évaluation de la compétence avec les employés? Ai-je déterminé leurs points forts et leurs stratégies pour améliorer certains aspects?

Mettez l'accent sur la participation : Ai-je intéressé les employés à l'évaluation de la compétence?