

# GUIDE de poche sur le mentorat DU DÉLÉGUÉ SYNDICAL



L'INSTITUT PROFESSIONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

[www.pipsc.ca](http://www.pipsc.ca)

## BUREAUX DE L'INSTITUT

### BUREAU NATIONAL

53, promenade Auriga Drive  
Ottawa, Ontario  
K2E 8C3  
Tel: (613) 228-6310  
1-800-267-0446  
Fax: (613) 228-9048  
1-800-465-7477

### VANCOUVER

401 West Georgia Street  
Suite 2015  
Vancouver, B.C.  
V6B 5A1  
Tel: (604) 688-8238  
1-800-663-0485  
Fax: (604) 688-8290  
1-800-330-1988

### EDMONTON

10020 – 101A Avenue  
Suite 1700  
Edmonton, Alberta  
T5J 3G2  
Tel: (780) 428-1347  
1-800-661-3939  
Fax: (780) 426-5962  
1-800-856-4963

### WINNIPEG

125 Garry Street  
Suite 700  
Winnipeg, Manitoba  
R3C 3P2  
Tel: (204) 942-1304  
1-800-665-0094  
Fax: (204) 942-4348  
1-800-239-9334

### TORONTO

110 Yonge Street  
Suite 701  
Toronto, Ontario  
M5C 1T4  
Tel: (416) 487-1114  
1-800-668-3943  
Fax: (416) 487-7268  
1-800-281-7280

### NCR/RCN

270, rue Albert Street  
Suite 1200  
Ottawa, Ontario K1P 5G8  
Tel: (613) 594-3812  
1-800-263-9841  
Fax: (613) 594-3815  
1-800-264-5033

### MONTRÉAL

1000, rue Sherbrooke ouest  
Suite 2330  
Montréal (Québec)  
H3A 3G4  
Tel: (514) 288-3545  
1-800-363-0622  
Fax: (514) 288-0494  
1-800-288-0494

### HALIFAX

1718 Argyle Street  
Suite 610  
Halifax, N.S.  
B3J 3N6  
Tel: (902) 420-1519  
1-800-565-0727  
Fax: (902) 422-8516  
1-800-238-7427

# GUIDE de poche sur le mentorat DU DÉLÉGUÉ SYNDICAL

## AUTRES DOCUMENTS UTILES

Guide des membres

Avantages offerts aux membres

Statuts et règlement de l'Institut professionnel

Manuel des politiques de l'Institut professionnel

Répertoire du personnel et des services

Manuel du délégué syndical

Manuel des dirigeants élus

Guide de poche des dirigeants élus

Brochure Service *Plus*

Guide de poche du délégué syndical

# T A B L E des m a t i è r e s

INTRODUCTION .....	3
DÉFINITION DU MENTORAT .....	4
LA DIFFÉRENCE ENTRE LE MENTORAT, LE COACHING ET LES AUTRES FORMES D'ENSEIGNEMENT .....	5
ÉLÉMENTS DU MENTORAT .....	6
LA RELATION DE MENTORAT .....	8
EXEMPLES DE MENTORAT .....	11
RÔLES ET RESPONSABILITÉS .....	12
RÈGLES DE CONDUITE .....	16
COMMENT DEVENIR UN MENTOR .....	17
COMMENT UN MENTORÉ PEUT-IL OBTENIR DE L'AIDE D'UN MENTOR? .....	18
CONCLUSION .....	19

## I N T R O D U C T I O N



Un grand nombre de délégués syndicaux de l'Institut prendront bientôt leur retraite. Il est essentiel que les connaissances qu'ils ont acquises au cours des ans soient transmises aux délégués syndicaux nouvellement nommés.

L'Institut professionnel, par l'intermédiaire de son Comité des services aux membres, s'engage à créer un programme de mentorat qui répond aux besoins des délégués syndicaux expérimentés et des nouveaux-venus.

Le mentorat représente une forme dynamique d'apprentissage et de perfectionnement caractérisée par des rapports entre une personne expérimentée motivée et en mesure d'offrir des conseils et un appui à une autre qui l'est moins.

Le mentorat est l'une des façons les plus efficaces de favoriser la croissance individuelle et les besoins organisationnels.

Le présent guide contient de l'information de base sur notre programme de mentorat et le rôle des différents participants.



## DÉFINITION DU MENTORAT

Le **mentorat** est une forme d'aide volontaire propice au perfectionnement et à l'apprentissage basée sur une relation interpersonnelle d'appui, d'échange et d'acquisition de connaissances où une personne expérimentée fait appel à sa sagesse et à son expérience pour aider au perfectionnement d'une autre personne soucieuse d'acquérir des compétences et d'atteindre des objectifs professionnels.

Le mentorat représente un partenariat égalitaire pour deux personnes désirant une croissance mutuelle...

Le mentorat est défini comme une relation d'aide dans laquelle une personne expérimentée transmet son expérience, ses conseils et des encouragements à une personne qui l'est moins. Le mentor facilite le perfectionnement personnel, social et pédagogique du mentoré.

Le mentor représente une source d'appui et de motivation pour le mentoré.

Alors qu'un coach transmet des compétences particulières, un mentor, pour sa part, est un bénévole qui établit une relation. Le mentorat n'est pas une obligation ni un rapport de pouvoir. Il vise des objectifs professionnels et personnels. Ce n'est pas une relation unique et il n'est pas non plus motivé par le pouvoir. Ce n'est pas une activité

publique, mais plutôt une activité privée et confidentielle.

Le mentorat représente un partenariat égalitaire pour deux personnes désirant une croissance mutuelle alors que l'une d'entre elles possède plus d'aptitudes, d'expérience et de sagesse. Il aide des gens à acquérir des aptitudes et des connaissances qui favoriseront leur confiance et leur croissance.

Chaque relation de mentorat est unique, basée sur le style individuel de chaque partenaire, l'engagement qu'ils ont pris et le potentiel de chacun.

## La différence entre le mentorat, le coaching et les autres formes d'enseignement

**Coaching** : méthode par laquelle une personne expérimentée communique ses connaissances à une personne de moindre expérience en lui confiant diverses tâches à effectuer tout en lui donnant des conseils et en lui suggérant des méthodes pour accomplir ces tâches au sein de l'organisation. Le coaching implique l'acquisition de compétences destinées à améliorer le rendement individuel dans le but d'être en mesure d'atteindre un objectif de rendement organisationnel.

Comme on peut le constater, la différence se situe dans la méthode et les objectifs. Le coaching se veut un moyen d'atteindre les objectifs d'une entreprise. Pour sa part, le mentorat représente plutôt une relation pédagogique destinée à aider une personne moins expérimentée à apprendre et à se sentir plus en mesure de s'acquitter de ses fonctions.

*Il existe, au sein d'une même entreprise, plusieurs façons de former des employés. En voici deux autres exemples :*

**Tutorat** : implique l'acquisition de connaissances pour lesquelles le concept est prédéterminé dans le cadre d'un programme.

**Parrainage** : appui politique et/ou financier offert par une personne choisie.



## ÉLÉMENTS DU MENTORAT

Bien que le mentorat puisse être très structuré, le modèle que l'Institut tente de mettre en place est plutôt basé sur les besoins des participants; le tout sera fonction de la structure qu'ils voudront lui donner.

Certaines règles devront s'appliquer dans l'établissement du processus, mais lorsque le programme de mentorat sera en place, il constituera tout simplement un outil pour les délégués syndicaux nouvellement nommés. Cet outil leur permettra de s'inspirer de l'expérience et des connaissances de délégués syndicaux plus expérimentés dans leur région.

### **Le mentorat n'est pas :**

- une obligation,
- un rapport hiérarchique,
- un rapport de pouvoir,
- un rapport à sens unique,
- un cours privé,
- un processus rigide, avec des règles très strictes,
- une thérapie.

### **Le mentor :**

- écoute,
- prêche par l'exemple,
- aide à établir la confiance en soi,
- aide à remettre les problèmes dans le contexte des droits,
- incite à un comportement gagnant,
- incite au respect de l'éthique,
- aide à apprendre de ses erreurs,
- inspire le mentoré.

**Avantages pour le mentor :**

- il contribue au succès du syndicat,
- il partage son expérience et se sent utile,
- il appartient à un groupe qui partage les mêmes valeurs (mentors),
- il forme les délégués syndicaux et participe à leur succession,
- il contribue à empêcher les nouveaux délégués syndicaux à commettre des erreurs,
- il développe de nouvelles relations précieuses.



## LA RELATION DE MENTORAT

Les délégués syndicaux nouvellement nommés sont souvent dépassés par le grand nombre de problèmes qu'ils rencontrent lorsqu'ils traitent avec la gestion. C'est particulièrement le cas lorsque des membres font appel au service d'un délégué syndical qui n'a pas encore eu la chance d'assister à un cours de formation.

En règle générale, la relation de mentorat comporte quatre étapes.

Le délégué syndical ne veut pas perdre la face devant ses collègues mais il ne sait pas où donner de la tête.

Le programme de mentorat entre alors en jeu. En un rien de temps, on peut avoir accès à une liste de mentors qui, au cours de leurs nombreuses années d'expérience, ont rencontré les mêmes problèmes et ont fait face aux mêmes situations.

La relation de mentorat est axée sur les besoins de chaque délégué et elle a un but bien précis : aider à devenir un meilleur délégué syndical.

*En règle générale, la relation de mentorat comporte quatre étapes :*

**La première étape** est le renforcement de la confiance. À cette étape, le mentor et le mentoré apprennent à se connaître et ils établissent la base de leur relation.

**La deuxième étape** est l'exploration des possibilités. Cette étape est très vaste : il peut s'agir tout simplement d'une question posée au mentor ou la révision de toutes les étapes d'un processus en particulier (p. ex. un grief), avec le mentor.

**La troisième étape**, l'exploration des limites, survient lorsque le mentoré est d'avis que le mentor ne peut plus lui enseigner ce dont il a besoin. À ce moment, le mentor peut suggérer d'autres sources d'information (p. ex. les employés d'un bureau régional de l'Institut).

Finalement, **la quatrième étape constitue la fin du cycle**; l'exercice de mentorat est alors terminé. La relation peut prendre fin, se poursuivre avec un problème différent ou reprendre avec un mentor différent, spécialiste d'un autre domaine.

## Étape 1

### RENFORCEMENT DE LA CONFIANCE



## Étape 2

### EXPLORATION DES POSSIBILITÉS

## Étape 4

### LA FIN DU CYCLE ET LE DÉBUT D'UN NOUVEAU

## Étape 3

### EXPLORATION DES ZONES DE DIFFICULTÉ



## EXEMPLES DE MENTORAT

Il peut arriver que les petits détails soient les plus difficiles à saisir. Par exemple, il peut sembler très facile de compléter un formulaire de grief. Toutefois, si le travail n'est pas bien fait, les conséquences pourraient être dévastatrices.

*Voici des exemples de possibilités de mentorat :*

- Les griefs peuvent traiter d'à peu près n'importe quoi. Le délégué syndical doit savoir si un grief est valable ou non. Un mentor peut vous aider.
- Un grief est-il vraiment nécessaire? Bien qu'un membre puisse vouloir déposer un grief, ce n'est peut-être pas la meilleure façon de résoudre le problème. Une rencontre avec la gestion pourrait tout aussi faire bien l'affaire. Une fois de plus, un mentor peut vous aider.
- Les mesures de dotation peuvent varier d'un employeur à l'autre. Les délégués syndicaux doivent connaître les différents processus, par exemple les appels, la rétroaction individuelle, l'examen par un tiers indépendant, la dotation par bassin.

Les mentors possèdent de l'expérience dans tous ces processus et ils peuvent fournir des conseils.



## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

*Une relation de mentorat mal planifiée et mal structurée peut constituer une perte de temps.*

Un **mentor** est une personne expérimentée qui possède l'assurance et la sagesse qui l'incitent à communiquer ses connaissances à d'autres personnes moins expérimentées. Il est motivé et désireux de partager ses compétences, ses connaissances et ses points de vue de la vie à une personne moins expérimentée et à l'aider à atteindre ses objectifs personnels et professionnels.

Un mentor est une personne fiable qui offre une oreille attentive, un encadrement et une rétroaction. Il partage ses connaissances et son expérience, offrant un appui à la croissance du mentoré.

*Pour atteindre ces objectifs, le mentor devra :*

- connaître le domaine,
- connaître le ministère ou l'agence,
- être en mesure de partager et de communiquer ses compétences de manière à appuyer le mentoré et à l'inspirer,
- être en mesure de transférer de l'information à d'autres personnes de manière claire, précise et constructive,
- être flexible et diplomate dans son approche,
- être en mesure d'intégrer l'expérience passée, les réalités actuelles et les dénouements probables,
- faire preuve d'intuition pour prévoir les conséquences éventuelles d'une mesure particulière,
- s'engager pleinement à répondre aux besoins des autres comme le lui demande l'Institut,
- participer au développement des autres - apprécier les gens pour des raisons autres que leur contribution.

*Les prérequis pour être un mentor :*

- être un délégué syndical actif ou retraité,
- être un délégué syndical depuis plus de deux ans,

- avoir suivi le cours de formation de base des délégués syndicaux et le cours de perfectionnement,
- être ou avoir été membre d'un comité local, régional et/ou national,
- être ou avoir été membre d'un groupe, d'un sous-groupe, d'un chapitre et/ou d'une région.

*Le mentor pourra, entre autres, s'acquitter des fonctions suivantes :*

- aider le mentoré à acquérir des compétences précises,
- respecter la confidentialité des rapports entre le mentor et le mentoré, c.-à-d. ne pas faire état de son mentorat car l'une des parties pourrait souhaiter que cette situation demeure confidentielle,
- préciser les attentes,
- avoir recours à des explications, des exemples, des observations et de la rétroaction équilibrée,
- communiquer clairement et écouter attentivement,
- favoriser le raisonnement et la solution des problèmes de manière indépendante,
- offrir une rétroaction directe, utile et constructive,

- apporter un appui moral au mentoré, en particulier en période de stress,
- rassurer le mentoré.

Un **mentoré** est une personne qui recherche un perfectionnement personnel et professionnel grâce à l'utilisation des connaissances, des compétences et des valeurs offertes par une personne plus expérimentée. C'est une personne qui bénéficie de l'aide et de l'appui d'un mentor qui accepte volontairement de l'aider.

Un mentoré doit être empreint du désir d'apprendre, de se perfectionner et de progresser.

*Pour atteindre ces objectifs, le mentoré doit :*

- être en mesure de trouver quelqu'un qui peut « l'encadrer » dans ses besoins; après tout, l'enseignement et l'apprentissage vont de pair,
- être en mesure d'accepter la critique constructive et d'apprendre de ses erreurs.

*Le mentoré sera appelé, entre autres, à :*

- prendre en main son propre perfectionnement,
- partager la responsabilité de communication avec le mentor,
- préciser ce qu'il attend du mentor en termes d'appui,

- accepter et respecter la confidentialité des rapports entre le mentor et le mentoré, c.-à-d. ne pas faire état de son mentorat car l'une des parties pourrait souhaiter que cette situation demeure confidentielle,
- respecter la disponibilité et la rétroaction du mentor,
- compléter le travail nécessaire pour atteindre ses objectifs.



## RÈGLES DE CONDUITE

*L'éthique d'un programme de mentorat sous-entend les règles de conduite suivantes :*

- respecter la façon de faire de l'autre personne,
- respecter mutuellement les limites du rôle de chacun,
- respecter la confidentialité de l'information que l'autre personne veut bien partager,
- faire preuve d'honnêteté, de franchise et de respect envers l'autre personne,
- informer rapidement l'autre personne des modifications, des retards ou des problèmes,
- informer la personne en charge du programme s'il survient un problème.



## COMMENT DEVENIR UN MENTOR

Pour l'Institut professionnel et le Comité des services aux membres, le mentorat représente un processus simple, informel et non menaçant destiné à étendre et consolider le réseau des délégués syndicaux. Il devrait compléter et non remplacer les processus qui peuvent exister déjà dans une région. Il devrait également être un travail d'équipe entre le personnel de l'Institut et les bénévoles.

Les mentors sont habituellement choisis par le personnel régional, de concert avec les membres du comité régional..

Chaque région fonctionne à sa façon en raison de la géographie, de la masse critique des membres, de la structure organisationnelle d'un exécutif régional et du rôle du comité de formation régional. Par conséquent, le fonctionnement du mentorat peut varier d'une région à l'autre, tout comme le choix des mentors.

Les mentors sont habituellement choisis par le personnel régional, de concert avec les membres du comité régional de formation responsables du projet de mentorat car ils connaissent leurs délégués syndicaux et ce dont ils sont capables.

Une base de données de tous les mentors a été préparée. On peut la consulter sur le site Web de l'Institut, à la page des délégués syndicaux. La liste sera générée par région et fera état du nom, du ministère (ou de l'agence) employeur et du lieu de travail du mentor.

Pour devenir un mentor, il faut communiquer avec le bureau régional de l'Institut, le comité de formation régional ou le coordonnateur des délégués syndicaux.

La relation de mentorat n'est pas coulée dans le béton. Si la dynamique entre le mentor et le mentoré ne fonctionne pas, le processus de mentorat ne fonctionnera pas non plus. Un mentor devrait pouvoir dire à un mentoré qu'il ne croit pas que leur relation de mentorat fonctionne bien et suggérer un autre mentor qui pourrait convenir davantage.

## Comment un mentoré peut-il obtenir de l'aide d'un mentor?

Un délégué syndical qui a besoin d'aide devrait se rendre sur la page du site Web de l'Institut. À la page des délégués syndicaux, il trouvera une icône intitulée « Mentorat ». En cliquant sur cette icône, une liste des différentes régions de

l'Institut sera affichée. Il suffit de cliquer sur la région et une liste des mentors possibles apparaîtra.

La liste contient le nom, le ministère (ou l'agence) employeur et le lieu de travail du mentor. On peut simplement cliquer sur le nom du délégué qui pourrait aider : ses notes biographiques, son numéro de téléphone et son domaine de compétences seront affichés.

La relation de mentorat n'est pas coulée dans le béton. Si la dynamique entre le mentor et le mentoré ne fonctionne pas, le processus de mentorat ne fonctionnera pas non plus. Un mentoré devrait pouvoir dire à un mentor qu'il ne croit pas que leur relation de mentorat fonctionne bien et trouver un autre mentor qui pourrait convenir davantage.



## CONCLUSION

La relation de mentorat se caractérise par une ouverture d'esprit, la réciprocité et le bénévolat qui se développent à la longue au point où les échanges personnels et professionnels sont rendus plus faciles, l'accomplissement personnel est favorisé et le perfectionnement des deux parties en bénéficie.

La relation de mentorat est avant tout une relation humaine qui naît et se matérialise entre deux personnes. Le mentor et le mentoré doivent tous deux en bénéficier et sentir qu'elle est positive émotionnellement et intellectuellement. Le mentor et le mentoré doivent s'impliquer pleinement et de manière réciproque. Il s'agit d'une relation particulière qui nécessite motivation et engagement. Les deux parties doivent donc être assurées qu'elles en bénéficient.

Un véritable programme de mentorat profitera à toutes les parties, tant le mentor que le mentoré ou l'Institut. Le mentor sera en mesure de transmettre ses connaissances aux délégués syndicaux en devenir; les mentorés quant à eux tireront des connaissances de grande valeur de l'expérience du mentor. Dans l'ensemble, l'Institut profitera du maintien d'une expérience de valeur estimable acquise au cours des ans par les délégués syndicaux.

*Quoi qu'il en soit, n'oubliez pas que l'éloge vient étayer vos connaissances et que la critique constructive vous incite à apprendre davantage.*