



## FICHE 3



LE MENTORAT ET  
L'ACCOMPAGNEMENT  
EN GESTION :  
DES ATOUTS POUR  
LE DÉVELOPPEMENT  
DE TALENTS FÉMININS



## FICHE 3

# LE MENTORAT ET L'ACCOMPAGNEMENT EN GESTION : DES ATOUTS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE TALENTS FÉMININS



COMPRENDRE LA SITUATION  
METTRE EN ÉVIDENCE LES  
FACTEURS DE RÉUSSITE  
ET LES OBSTACLES  
INDIQUER DES PISTES  
DE SOLUTION

Par Hélène Lee-Gosselin et Hawo Ann  
avec la collaboration de :

Suzanne Roy, Julie Guilbault, Saran Sow  
et Marie-Laure Diop

Chaire Claire-Bonenfant  
Femmes, Savoirs et Sociétés  
Université Laval



## Le mentorat et l'accompagnement en gestion : des atouts pour le développement de talents féminins

De récentes statistiques ont démontré un déficit de femmes dans les instances de direction au Canada, au Québec et dans la région de la Capitale-Nationale. Afin de comprendre les raisons de ce déficit et de trouver des pistes de solution, divers partenaires d'une entente spécifique en condition féminine ont confié à la Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés le mandat de réaliser une étude. **L'un des objectifs retenus consistait à voir si des mesures comme le mentorat et l'accompagnement en gestion pouvaient aider les femmes à accéder en plus grand nombre à la haute direction des organisations.**

L'enquête a été réalisée auprès du personnel d'encadrement supérieur de trois grandes organisations de la région de la Capitale-Nationale. Au total, 56 personnes, soit 16 hommes et 40 femmes, ont bien voulu répondre aux questions posées lors d'entrevues semi-dirigées<sup>1</sup>.

Les mesures de mentorat et d'accompagnement en gestion de ces organisations reflétaient surtout une volonté organisationnelle de former la relève en matière de gestion et la reconnaissance que l'accès au mentorat informel était très inégal.

Toutefois, ces mesures pourraient aussi servir de levier aux organisations voulant accroître et consolider la participation des femmes à leur haute direction.

---

<sup>1</sup> Les citations retenues sont bien plus que des anecdotes; elles illustrent des propos tenus par plusieurs personnes.

## Le mentorat, un besoin exprimé par les gestionnaires

De nos jours, les rôles et les responsabilités des cadres sont de plus en plus difficiles à assumer. Outre la nécessité de se tenir à la fine pointe des connaissances dans leur secteur professionnel, il leur faut acquérir des habiletés de gestion, se familiariser avec les demandes des conseils d'administration, bâtir un réseau de contacts et développer une connaissance fine de la culture organisationnelle. Tout ce bagage peut être long et difficile à acquérir lorsqu'on tient compte des contraintes familiales, des études à terminer et des autres dimensions professionnelles.

### Nathan, cadre supérieur<sup>2</sup>

*L'expérience, le flair, quelqu'un d'expérience, il voit les dossiers arriver et rapidement il va dire [...] : « Fais attention là. Il y a de quoi qui s'en vient là. » Mais quelqu'un qui a moins le bagage d'expérience, il faut qu'il l'acquière [...] Du mentorat, moi il me semble que c'est tellement valorisant. Partir avec quelqu'un qui est nouveau dans l'organisation puis lui transférer les connaissances que tu as. Il ne faut pas avoir peur de partager ces choses-là, mais ça, c'est une culture à développer.*

Ce témoignage illustre bien que le mentorat est un concept gagnant pour les gestionnaires d'expérience, les personnes en apprentissage et les organisations.

Plus de la moitié des personnes interrogées, soit 29 sur 56, ont fait spontanément mention du mentorat comme stratégie pour l'avancement de leur carrière. Les hommes ont indiqué qu'ils avaient tiré profit du mentorat ou de l'accompagnement en gestion, mais sans étayer leurs réponses. Par contre, plusieurs femmes ont dit avoir ressenti le besoin d'être soutenues, sous forme de mentorat ou d'accompagnement en gestion, pour faciliter leur développement managérial et s'épanouir dans leur carrière.

Au total, 29 des 56 personnes interrogées ont indiqué spontanément que le mentorat était une bonne stratégie.

<sup>2</sup> Les noms des personnes citées sont fictifs pour préserver leur anonymat.

### **Sophie, cadre supérieure**

*Être cadre, ce n'est pas facile. Il y a beaucoup de problèmes puis ça ne s'apprend pas comme ça. Il faut les aider [...] Dans la complexité [de l'activité] qu'on a ici, en 2008, il faut qu'on les soutienne parce qu'ils ne resteront pas. Alors, on a mis un coach à temps plein [...] Ça marche parce que les cadres sont soutenus, ils ont une place pour parler, dire qu'ils ont des faiblesses, dire qu'ils ont de la peine. C'est ça la vie, mais au moins on ne les laisse pas tomber.*

## **Les programmes formels d'accompagnement**

Deux organisations offrent deux programmes : l'un a été mis en place pour préparer la relève à assumer des fonctions de cadres, alors que l'autre permet d'accompagner les jeunes cadres dans leurs nouvelles responsabilités. Ces programmes sont nouveaux et très bien accueillis par les femmes qui veulent gravir les échelons, ainsi que par les hommes de carrière. Ce sont présentement surtout les jeunes talents et certains cadres intermédiaires qui en profitent.

La troisième organisation a confié le dossier de préparation de la relève à une firme privée et n'en fait pas la promotion. Ce programme est offert avec parcimonie, et ce serait surtout des hommes qui en auraient profité jusqu'à maintenant.

Quoiqu'ils aient été très bien accueillis par les répondantes, ces nouveaux programmes présentent des limites d'accès et de durée. La plupart du temps, ils ne sont pas connus de l'ensemble du personnel. Ils sont offerts à certains candidats ou candidates désignés comme des talents à développer pour qu'ils occupent éventuellement un poste de gestion intermédiaire ou supérieure. Des répondantes qui ont pu profiter de tels programmes ont déploré qu'ils se soient terminés trop rapidement.

## Les stratégies parallèles pour établir des relations de mentorat ou d'accompagnement en gestion

Tous les répondants et répondantes cadres supérieurs ont dit avoir recherché et obtenu du soutien, sous forme de mentorat ou d'accompagnement en gestion, pour l'avancement de leur carrière. Ces relations s'étaient tissées au gré des besoins et des affinités et dans un cadre informel.

### Émilie, cadre intermédiaire

*Quand je suis arrivée ici, j'ai demandé à mon patron d'avoir un mentor. Parce que j'ai dit : « Moi je vais avoir besoin, à un moment donné, d'appeler quelqu'un, mais je ne veux pas que ce soit vous, parce qu'il y a des affaires pour lesquelles je veux être capable de dire si je ne suis pas bonne puis pas capable, ce n'est pas à vous que je veux dire ça [...] je lui ai demandé de m'aider à identifier, dans le personnel des cadres supérieurs [dans l'organisation], un mentor. Ce qu'il a fait. Il a trouvé l'idée très bonne et, au cours de la première année, j'ai eu un mentor. Ça m'a beaucoup aidée. Puis, je le voyais de façon régulière, à peu près une fois par mois, et puis il s'est montré très disponible et j'ai eu à l'appeler dans des cas urgents, il m'a beaucoup conseillée et beaucoup aidée.*

Le mentorat est tout aussi important que la performance pour obtenir une certaine reconnaissance.

Aujourd'hui, bien que les programmes formels existent, la restriction de l'offre a suscité l'implantation de relations informelles pour ce qui est du mentorat ou de l'accompagnement en gestion au sein des trois organisations. Par exemple, de jeunes cadres ont entrepris des démarches personnelles auprès d'un vice-président pour obtenir ses conseils et son appui. Dans d'autres cas, un vice-président ou un directeur se sera donné comme mission de repérer des jeunes talents et de les aider à développer leur potentiel.



## Qui assure le mentorat? Qui assure l'accompagnement en gestion?

Bien que les termes soient souvent employés l'un pour l'autre, il existe une grande différence entre le mentorat et l'accompagnement en gestion.

Dans la présente étude, la définition du mentor ou de la mentore est la suivante : « *une personne qui joue, auprès d'un protégé, un rôle de guide, de coach, de garant, de protecteur, de promoteur, d'informateur, de conseiller et même de confident, et qui, en ce faisant, lui permet de développer ses compétences et sa carrière*<sup>3</sup> ».

L'accompagnement en gestion fait plutôt référence à l'une des composantes du mentorat. La personne qui assure l'accompagnement entraîne, conseille, forme et guide les individus pour les amener à acquérir des connaissances et maîtriser des habiletés. Le mentorat est basé sur une relation à plus long terme, alors que l'accompagnement en gestion se pratique sur une base ponctuelle.

Dans les programmes dont ont profité les répondantes, le mentorat a habituellement été assuré par une personne désignée par l'organisation pour guider les jeunes talents. Ce rôle était pris en considération dans ses tâches et responsabilités. Le mentorat était principalement assuré par des hommes puisqu'ils étaient largement majoritaires dans la haute direction.

L'accompagnement en gestion a davantage fait intervenir ponctuellement des personnes pour aider un répondant ou une répondante à développer une habileté précise de gestion requise pour un nouveau poste. Ces personnes venaient de l'organisation ou de firmes privées. Des femmes et des hommes ont assuré cet accompagnement.

<sup>3</sup> Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, Illinois: Scott Foresman.

Les répondantes ont mentionné n'avoir eu aucun problème à être mento-  
rées ou accompagnées par un homme ou par une femme : pour elles, c'était  
la relation de confiance qui était importante.

Par contre, certaines ont signalé que toutes les relations de mentorat ne se  
valaient pas. Le soutien stratégique d'une personne influente est beaucoup  
plus avantageux pour la carrière de gestionnaire que le soutien psychoso-  
cial d'une personne moins influente. Le mentorat suppose, de la part de la  
personne qui l'exerce, une vision stratégique, une bonne connaissance de  
l'organisation et le goût de participer au développement des individus.

## L'accompagnement en gestion, un atout pour l'avancement de la carrière des femmes

Les répondantes ont exprimé clairement leur besoin d'accompagnement :  
en effet, elles considèrent les programmes de ce type comme une straté-  
gie essentielle à leur ascension dans les instances de direction. À leur avis,  
de bonnes relations avec des mentors contribuent à les motiver et à les  
rassurer en mettant à leur disposition des outils concrets pour assumer leur  
charge professionnelle avec succès, sans nécessairement devoir sacrifier les  
autres dimensions de leur vie.

« Si une personne veut gravir  
les échelons, je lui conseille de  
trouver un mentor. »

Les organisations devraient donc réévaluer leur offre de mentorat ou d'ac-  
compagnement en gestion, s'assurer que les critères d'accessibilité sont  
connus et légitimes et étaler cette mesure sur une période de temps suffi-  
sante pour bien encadrer les femmes aspirant à des postes de grande res-  
ponsabilité. Les organisations devraient tout mettre en œuvre pour que  
les femmes désireuses de faire carrière en profitent. Cette mesure pour-  
rait diminuer l'effet du biais systémique des organisations qui fait que les  
hommes prometteurs sont davantage susceptibles d'obtenir du mentorat  
ou de l'accompagnement en gestion spontané ou informel que les femmes.

Ainsi, toutes et tous auraient les mêmes chances de s'épanouir dans leur carrière en profitant d'un système équitable qui leur permettrait d'accéder aux postes décisionnels avec plus d'assurance et de facilité.



