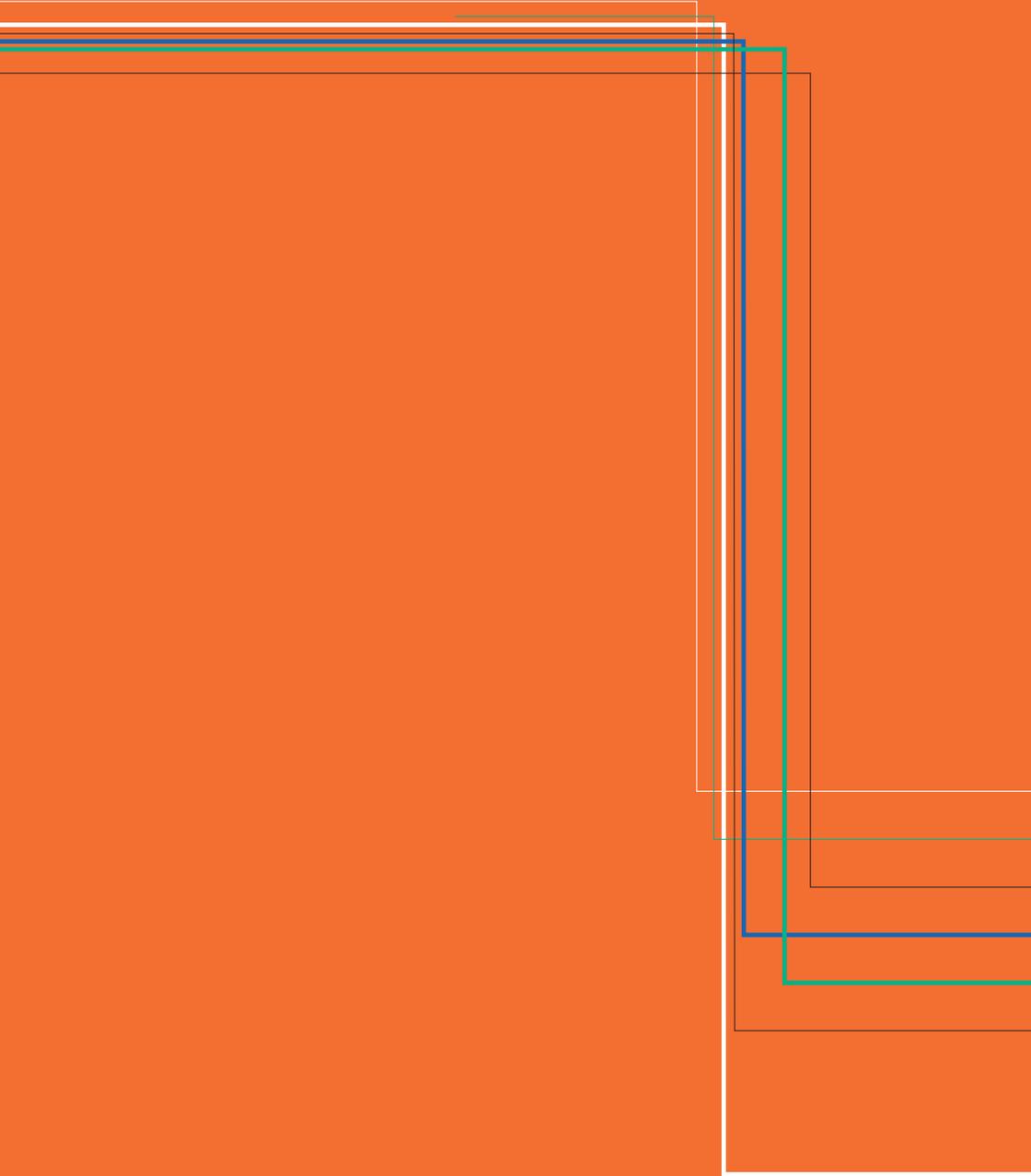


**LE MENTORAT
D'INSERTION
PROFESSIONNELLE**
UNE EXPÉRIENCE
GENEVOISE

LE MENTORAT
D'INSERTION
PROFESSIONNELLE



PRÉAMBULE

La Fondation Qualife accompagne des jeunes de **18 à 25** ans sans qualification ni emploi vers une formation professionnelle. Elle soutient également des personnes de **50 à 64** ans dans un projet de transition professionnelle qui valorise leurs talents et respecte leurs valeurs.

Une prestation de mentorat est proposée depuis 2017 pour les candidat·es des pôles **-25** et **50+**, en complément des séances de coaching. La Fondation Qualife est heureuse de partager les enseignements tirés du suivi d'une vingtaine de binômes et d'en faire bénéficier son réseau.

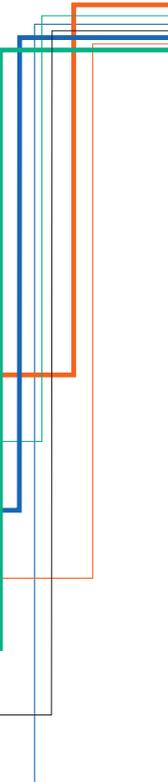
Fruit de trois années d'expérience, ce guide s'adresse à toutes les personnes engagées dans la conception et la réalisation d'un programme de mentorat. Son objectif est de partager les principes qui guident notre approche mentorale.

La Fondation Qualife est ouverte à tout commentaire ou réflexion suscités par la lecture de ce guide et se réjouit d'échanger avec d'autres acteurs et actrices de l'insertion professionnelle à Genève et en Suisse.

QUALIFE

LES VALEURS DU MENTORAT

ACCUEILLIR LES CANDIDAT·ES SANS IDÉES REÇUES



PARTAGER SES IDÉES ET SON RÉSEAU

MOTIVER EN PRENANT CE RÔLE À CŒUR

CONSEILLER SUR LA BASE DE SON EXPÉRIENCE

CHALLENGER LES MÉTHODES ET LES CROYANCES

TRANSMETTRE SES CONNAISSANCES SUR LE SECTEUR

EXPRIMER SES ATTENTES ET BESOINS

SOMMAIRE

1 LE MENTORAT ET LES AUTRES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT	4
LE MENTORAT D'INSERTION PROFESSIONNELLE	5
2 COMPRENDRE CE QU'EST LE MENTORAT	6
UNE PRESTATION PRAGMATIQUE ET SOLIDAIRE	7
3 DONNER UN CADRE À LA RELATION MENTORALE	8
PROPOSITION DE CADRE POUR UN PROGRAMME DE MENTORAT	9
4 CRÉER UN BINÔME : UN TRAVAIL D'ÉQUIPE	10
LA FICHE PROFIL DES FUTUR·ES MENTORÉ·ES	11
5 COMMENT ÊTRE UN·E MENTOR·E EFFICACE	12
VOUS POURRIEZ ÊTRE MENTOR·E SI...	13
6 RÉUSSIR LA PREMIÈRE RENCONTRE	14
LA CHARTE DE MENTORAT QUALIFE	15
7 ÉTABLIR LES OBJECTIFS DE MENTORAT	16
TABLEAU D'OBJECTIFS	15
8 COMPRENDRE LES PHASES D'UNE RELATION MENTORALE ET LES COMPÉTENCES LIÉES	18
UN CHEMIN RICHE EN DÉFIS	19
9 COMPRENDRE LES LEVIERS DE LA MOTIVATION	20
LES LIMITES DU MENTORAT	21
LES ACTIONS AU CŒUR DU MENTORAT	22
QUELQUES RESSOURCES THÉMATIQUES	23
REMERCIEMENTS ET CONCLUSION	24

1 LE MENTORAT ET LES AUTRES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT

Tutorat, coaching, parrainage, mentorat...

Quelques précisions utiles pour distinguer ces différentes formes d'accompagnement.

Le coaching est une approche qui peut s'inscrire dans le développement personnel, social, psychologique ou professionnel. Dans ce dernier cas, la-le coach évalue la situation d'une personne en lien avec ses objectifs professionnels afin de proposer un processus d'intervention. La-le coach identifie les moyens d'action et cherche à atteindre des résultats avec la personne coachée.

Le parrainage permet à un-e bénévole de s'engager auprès d'une personne en difficulté, au niveau éducatif par exemple.

Trouvant son étymologie dans le latin *pater*, il s'agit plutôt d'un appui social, moins défini et formalisé que le coaching.

Le tutorat est une forme d'accompagnement scolaire définie et encadrée. La tutrice ou le tuteur fournit une aide individualisée auprès d'une personne en formation et guide le processus d'apprentissage. Les tuteur-trices sont choisis-es selon le contenu du soutien et doivent rendre des comptes sur les progrès accomplis.

Le mentorat est une approche qui vise à promouvoir le développement d'une personne. Il se distingue du coaching car les mentor-es sont sélectionnés-es pour être en adéquation avec les profils des futur-es mentoré-es. Chez Qualife, le mentorat met l'accent sur le développement professionnel et combine les priorités personnelles des candidat-es avec les compétences et expériences des mentor-es. La relation mentorale est donc grandement influencée par les expériences de vie de chacun-e, et il importe d'en tenir compte pour le bon déroulement du processus.

Notons toutefois que, dans la pratique, les frontières entre ces différents types d'accompagnement peuvent être floues.

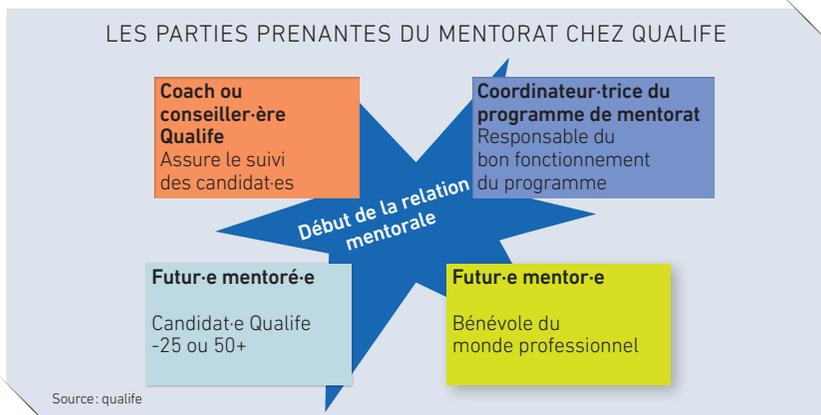
LE MENTORAT D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Le mentorat est un dispositif pragmatique et solidaire. Il met en lien des professionnel·les bénévoles et des candidat·es de Qualife à la recherche d'un apprentissage ou d'un emploi. Mentor·es et mentoré·es se rencontrent deux fois par mois durant trois mois minimum. Chez Qualife, le dispositif est géré par une coordinatrice qui assure la qualité de la prestation, de la création des binômes jusqu'au bilan final.

Dans le pôle -25, le mentorat vise à aider des candidat·es à construire un parcours à la hauteur de leur potentiel, avec l'objectif d'entrer en apprentissage. Le mentorat part de leurs besoins spécifiques (décrocher un entretien d'information, trouver un stage, s'informer sur un secteur professionnel, etc.) afin d'offrir un soutien sur mesure. Chaque candidat·e est accompagné·e par un·e coach et un·e mentor·e, qui communiquent régulièrement pour garantir la cohérence des démarches.

Dans le pôle 50+, le mentorat repose sur la transmission de connaissances et d'expériences. Les candidat·es en recherche d'emploi inscrites à Qualife obtiennent ainsi des conseils sur leur projet professionnel et la valorisation de leur réseau. Véritable aventure humaine, le mentorat comporte de nombreux bénéfices: il favorise l'estime de soi, encourage à l'action, permet de développer son réseau et constitue une approche complémentaire à l'accompagnement par la conseillère ou le conseiller en emploi.

En résumé, le dispositif de mentorat met en lien les candidat·es déjà intégrés dans un programme Qualife avec des mentor·es bénévoles du même secteur professionnel. Ce dispositif, entièrement volontaire, intervient toujours de manière complémentaire à l'accompagnement effectué par les coachs et/ou les conseillères et conseillers en emploi.



2 COMPRENDRE CE QU'EST LE MENTORAT

Pour les -25 comme pour les 50+, le binôme est invité à rester focalisé sur l'insertion professionnelle afin d'éviter les risques liés à un investissement affectif ou à des attentes excessives de part et d'autre.

Les mentor-es n'ont pas le rôle de psychothérapeute, de confident-e, de coach ou formateur-trice.



STOP LE MENTORAT N'EST PAS DU PISTON !

Marie, 53 ans, cherche un emploi d'assistante de gestion

Marie a travaillé dans un family office en tant que conseillère relation clientèle. Elle s'est occupée de portefeuille clients et a notamment assuré la gestion des comptes. Son objectif est d'obtenir un poste dans une banque en tant qu'assistante de gestion. Son mentor, DRH d'une banque privée, lui apporte des conseils sur les personnes à contacter pour obtenir des informations sur ce qui lui manque en termes de compétences. Après deux mois de mentorat, Marie est déçue car elle avait secrètement espéré que son mentor lui propose un poste dans sa banque.



**OUI!
LE MENTORAT
C'EST ÇA !**

Gabriel, 23 ans, cherche un apprentissage de logisticien

Gabriel est en stage et il espère signer un contrat d'apprentissage. La direction est contente de son travail, mais il a de la peine à s'intégrer dans l'équipe des logisticien-nés chevronné-es.

Sa mentore, cheffe d'une entreprise de systèmes d'alarmes, l'éclaire sur les us et coutumes de ce secteur et lui donne quelques conseils pour mieux intégrer l'équipe. Leurs échanges rassurent Gabriel et lui permettent de prendre confiance, renforcer ses compétences relationnelles et mettre toutes les chances de son côté!

UNE PRESTATION PRAGMATIQUE ET SOLIDAIRE

Chez Qualife, chaque candidat-e bénéficie d'un accompagnement personnalisé avec un-e coach (-25) ou un-e conseiller-ère en emploi (50+) (ci-après coach). Sur la base du projet professionnel défini chez Qualife, la coordinatrice ou le coordinateur du programme de mentorat peut mettre en lien un-e candidat-e avec un-e mentor-e du secteur professionnel ciblé.

Le mentorat requiert un état d'esprit ouvert et dynamique de la part des mentoré-es afin de bénéficier au mieux de ces échanges. L'engagement mutuel étant la force du mentorat, les mentor-es doivent aussi démontrer d'un investissement personnel actif et bienveillant.

EXEMPLES DE BINÔMES FONCTIONNELS

LAURIE, 22 ANS

Objectif: CFC d'assistante socio-éducative

Intéressée par les soins, elle a déjà réalisé un stage dans une crèche et désire en décrocher un autre pour se familiariser avec le soin aux personnes âgées ou aux personnes en situation de handicap. Sa mentore, connaissant bien le secteur des soins, va partager son expérience avec elle, l'aider à affiner sa cible et la conseiller sur les établissements à contacter.

ISABELLA, 63 ANS

Objectif: apporter sa contribution à la société

Isabella est fière de sa carrière de responsable administrative dans un hôpital. En pré-retraite, elle ne veut pas perdre le lien avec les jeunes. Elle connaît bien les exigences de la formation duale et est prête à s'investir dans une relation mentorale riche et pleine de sens.

LORENZO, 54 ANS

Objectif: emploi dans l'informatique

Lorenzo est développeur web. Il a un réseau professionnel restreint, mais il a laissé une bonne impression aux client-es de son ancienne entreprise informatique. Avec son mentor, actif dans le même secteur, il va dresser la liste de ses ancien-nes client-es pour activer son réseau et cibler les entreprises pour obtenir des entretiens d'information.

PASCAL, 52 ANS

Objectif: tendre la main car a connu une période de chômage

Pascal est un directeur de projets passionné. Il ressent le besoin de plonger dans une aventure humaine. Il veut donner de son temps pour accompagner un-e candidat-e à mieux comprendre la réalité du marché du travail.

3 DONNER UN CADRE À LA RELATION MENTORALE

La relation mentorale est structurée de manière formelle et prévoit une démarche organisée, soutenue par l'organisation qui la propose

et l'encadre. La dynamique, la satisfaction et les résultats dépendent grandement des rôles, responsabilités et attentes de chacun-e.

Le rôle de l'organisation

Elle structure le programme tout en gardant une certaine flexibilité

Elle est à l'écoute des besoins de chacun-e, tout en respectant ses objectifs en termes de mission et de valeurs

Elle propose le mentorat sur la base de certains prérequis, validés par la-le coach

Elle s'assure que le mentorat favorise l'autonomie, la confiance en soi et la capacité à agir sur le développement professionnel des candidat-es

Elle nomme un coordinateur ou une coordinatrice du programme qui consigne les données dans un journal de bord, dans le but de suivre la progression du binôme. Ces données sont confidentielles et protégées par un accès contrôlé

Les prérequis des candidat-es

Être inscrit-e dans un programme de coaching ou d'accompagnement en emploi

Avoir validé son projet professionnel, confirmé par un stage pour les candidat-es -25

Démontrer une certaine fiabilité et de la ponctualité

Faire preuve d'une réelle motivation à entrer dans une relation mentorale

Avoir une capacité à remettre certaines certitudes en question

Avoir envie de challenge

Les qualités attendues des mentor-es

Bénéficier d'une expérience dans un domaine donné

Avoir des connaissances précises d'un métier ou d'un secteur professionnel

Avoir un réseau professionnel

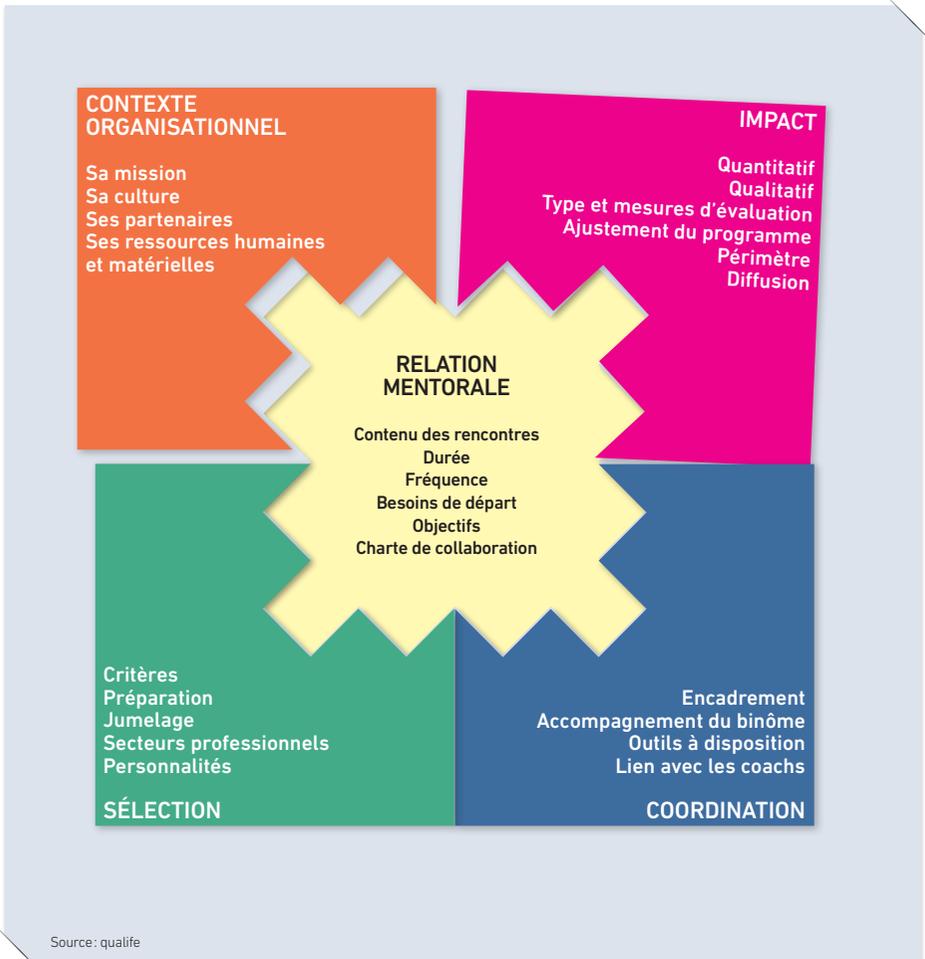
Être disponible

Être ouvert-e sur l'amélioration continue de sa pratique mentorale

PROPOSITION DE CADRE POUR UN PROGRAMME DE MENTORAT

L'organisation qui met en place un programme mentorat doit se poser un certain nombre de questions en amont qui serviront à créer un cadre à la relation mentorale. En premier lieu, elle doit penser comment le mentorat s'intègre dans son **contexte organisationnel**. En-

suite, elle définit de quelle manière mentor-es et mentoré-es seront **sélectionné-es**. Enfin, la **coordination** ainsi que l'**impact** attendu du mentorat doivent aussi être explicités.

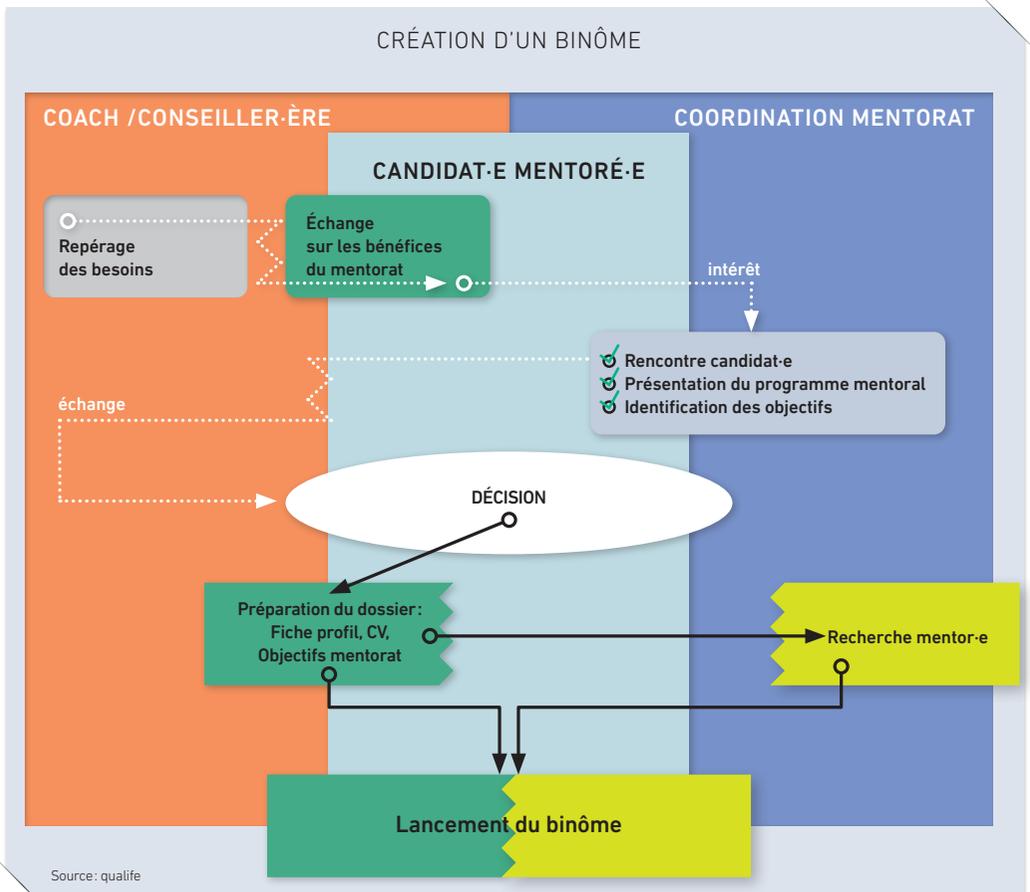


4 CRÉER UN BINÔME : UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

Une relation mentorale satisfaisante se construit étape par étape. Une importance particulière est à accorder à la préparation de la première rencontre : c'est un travail d'équipe essentiel qui permet d'éviter déceptions et rancœurs une fois la relation mentorale entamée ou terminée. La coordinatrice ou le coordinateur du programme s'assure que toutes

les parties prenantes connaissent les besoins et attentes des un-es et des autres.

En parallèle, elle ou il rencontre les mentor-es et valide l'adéquation entre les personnalités. De plus, il est fortement conseillé que mentor-e et mentoré-e soient issus-es du même secteur professionnel ou que leur poste soient équivalents sur le plan hiérarchique.



LA FICHE PROFIL DES FUTUR·ES MENTORÉ·ES

Pourquoi une fiche profil ?

Pour que la coordinatrice ou le coordinateur dispose d'informations afin de créer un binôme harmonieux et satisfaisant

Pour compléter le CV

Pour impliquer la-le coach dès le départ dans la création du binôme

Pour avoir une base de discussion lors de la rencontre entre la coordinatrice ou le coordinateur et la-le futur·e mentoré·e

Pour garder une trace des besoins et des profils des mentoré·es, à des fins d'amélioration du programme de mentorat

Que contient la fiche profil d'un·e futur·e mentoré·e ?

Un résumé de son parcours professionnel

Sa situation actuelle et ses points forts

Son projet professionnel

Le travail effectué chez Qualife et les résultats atteints

Ses attentes concernant le mentorat

Les mentoré·es sont dans un processus emprunt d'émotions, où les difficultés quotidiennes côtoient les petites victoires. Grande est la tentation d'attendre beaucoup du mentorat, surtout en cas de secteurs professionnels similaires. Le mentorat s'intègre dans un ensemble d'actions qui, menées de manière cohérente et dynamique, facilitent les étapes vers la réalisation des objectifs. Cependant les mentor·es ne sont pas là pour faire à la place de, c'est donc aux mentoré·es d'établir une pratique structurée par des questions préparées et des attentes réalistes.

Les mentor·es ont l'habitude, dans leur environnement professionnel, de trouver des solutions et de prendre des décisions. Dans le mentorat, elles et ils doivent cependant être conscient·es de leur mission : partager, échanger, donner des conseils et raviver la confiance de la personne mentorée. En parallèle du coaching, les mentor·es contribuent ainsi à augmenter les chances de succès des candidat·es, mais ne doivent cependant pas promettre de trouver des réponses ni donner de faux espoirs. Doutes et craintes peuvent être exprimés aux mentoré·es, dans un esprit d'authenticité, avec respect et bienveillance. La coordinatrice ou le coordinateur peut proposer des pistes de réflexion et des bilans de progression.

5 COMMENT ÊTRE UN·E MENTOR·E EFFICACE

Aider une personne à une période de sa vie où elle a besoin d'un soutien complémentaire est valorisant pour la-le mentor-e. Son rôle est d'avoir une attitude inspirante et motivante, de conseiller sa-son mentoré-e sans toutefois décider du chemin à prendre.

Le mentorat est en effet une relation horizontale, où mentor-e et mentoré-e vont apprendre l'un-e de l'autre. Un-e mentor-e efficace doit donc avoir à cœur de s'adapter à l'autre afin d'être le plus utile possible.

Quelques principes sont à garder en tête pour les mentor-es :

Démarrer la relation mentorale sur des bases claires : définir les attentes de la personne mentorée, le périmètre d'action en tant que mentor-e et les objectifs à atteindre ensemble.

Donner du feedback en veillant à tenir un discours constructif et bienveillant, surtout si le sujet est sensible.

Établir un lien de confiance : prendre le temps d'apprendre à se connaître, évaluer les points d'appui de la-du mentoré-e et les zones de développement en lien avec ses objectifs.

Créer de nouvelles perspectives : prendre du recul, poser des questions qui encouragent le développement de nouvelles attitudes et identifier les ressources personnelles utiles.

VOUS POURRIEZ ÊTRE MENTOR·E SI...

Vous êtes en activité professionnelle
ou depuis peu retraité·e

Vous êtes disponible
quelques heures par mois

Vous avez envie d'aider les autres à réussir

Vous souhaitez mettre à profit votre expérience
et transmettre vos connaissances

Vous savez cibler des objectifs dans le respect
du projet professionnel de la personne mentorée

Vous savez évaluer les habiletés
et identifier les zones principales de développement

Vous savez créer un climat de confiance

Vous savez donner du feedback avec bienveillance
et sans jugement

**C'EST UN BEAU DÉFI D'ÊTRE MENTOR·E !
NI COACH, NI PSY, NI AMI·E ...
TOUT UN CHEMIN À PARCOURIR ENSEMBLE ...
ET TELLEMENT GRATIFIANT !**

6 RÉUSSIR LA PREMIÈRE RENCONTRE

La première rencontre constitue un moment important, chargé en émotions et en attentes. Elle réunit les quatre parties prenantes du projet mentorat : la-le futur-e mentoré-e, la-le mentor-e, la-le coach Qualife ainsi que la-le

coordinateur-trice. Elle se déroule selon un canevas bien établi mais reste spécifique à chaque binôme, dont les ressources et la personnalité feront l'individualité de la relation mentorale.

La présence de la-du coach est nécessaire pour :

Compléter les informations fournies par la-le mentoré-e sur son parcours en coaching

Faire le lien avec la-le mentor-e afin de garantir une cohérence dans l'accompagnement

Montrer son soutien à la personne mentorée

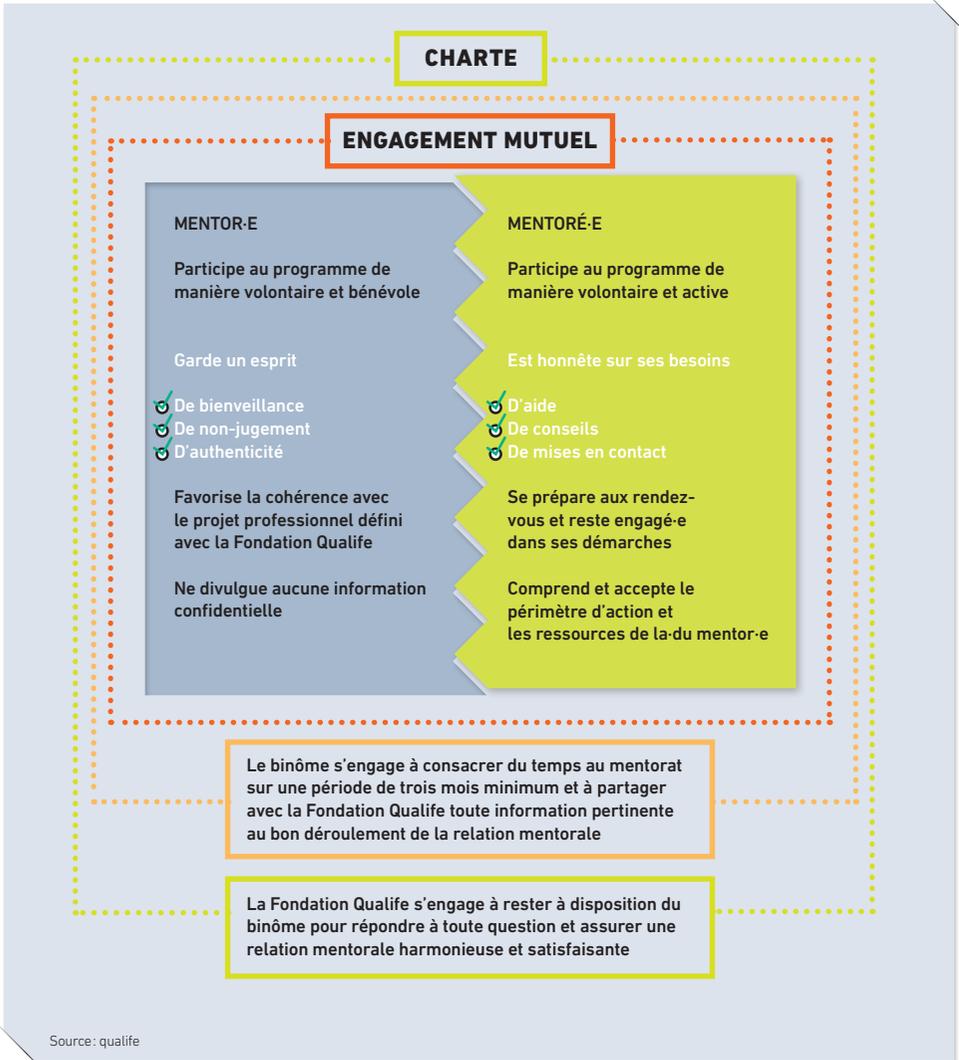
Éviter la triangulation dans la circulation des informations ou le mélange des rôles

Comment commencer ? Il est toujours un peu intimidant pour la-le mentoré-e de se présenter en premier. Pour éviter un effet « entretien d'embauche », la-le mentor-e est invité-e à se présenter en premier. La coordinatrice ou le coordinateur du programme prend garde à observer les signaux faibles qui pourraient indiquer une gêne ou un décalage, veille à mettre la-le mentoré-e à l'aise et valorise la démarche de la-du mentor-e.

Quelles indications donner ? La coordinatrice ou le coordinateur du programme rappelle au binôme deux informations essentielles. Premièrement, le cadre de la relation mentorale est précisé par une charte de mentorat, qu'il n'est par ailleurs pas nécessaire de signer lors de la première rencontre. Deuxièmement, chacun-e doit se sentir libre de mettre fin au mentorat si cela ne lui apporte pas ou plus satisfaction.

Et ensuite ? Un des facteurs clés de succès du mentorat est la capacité d'*empowerment* de la-du mentoré-e. Avec l'aide de la coordinatrice ou du coordinateur et de sa-son coach, la-le mentoré-e établit un plan de progression qui comprend une liste d'objectifs cohérents. Sur cette base, la-le mentoré-e peut identifier ses besoins et proposer des sujets d'échange pour ses rencontres mentorales. De cette manière, la personne mentorée est au centre de l'action et pleinement engagée dans son projet professionnel.

LA CHARTE DE MENTORAT QUALIFE



7 ÉTABLIR LES OBJECTIFS DE MENTORAT

Définir les objectifs est une étape essentielle dans la construction d'une relation mentorale saine et solide. Ces objectifs sont établis sur la base du profil de la personne mentorée (d'où part-elle?), de ses aspirations (que veut-elle obtenir?) et de ses délais (en combien de temps?).

Comment établir ses objectifs de mentorat ?

Faire une liste d'objectifs en vrac : objectifs de savoir-faire (compétences métier) et de savoir-être (codes professionnels, personnalité)

Accorder à chaque objectif un ordre de priorité : quelle urgence ? Quelle importance ?

Déterminer si les objectifs visés sont atteignables à court, moyen ou long terme

Se poser la question de ce que représentent le court, moyen et long termes et se demander si ces délais entrent dans la période impartie au mentorat

Lister les moyens nécessaires pour y arriver

Fixer les moyens de savoir si les objectifs ont été atteints

Comment savoir si les objectifs choisis sont en adéquation avec le projet professionnel ?

Correspondent-ils aux besoins de la-du mentoré-e ?

Vont-ils contribuer à la recherche d'apprentissage/d'emploi dans un délai donné ?

Sont-ils réalistes ?

Donnent-ils lieu à des conversations franches et des feedbacks constructifs de la part de la-du mentoré-e ?

Sont-ils atteignables dans le temps imparti à la relation mentorale ?

Vont-ils produire des résultats tangibles et mesurables ?

Cet exercice est à faire d'abord individuellement puis, dans un deuxième temps, les objectifs sont discutés avec la-le coach ainsi que la coordinatrice ou le coordinateur du programme. Une fois validés, ces objectifs serviront de base aux échanges avec la-le mentoré-e. Idéalement, après chaque rencontre, la-le mentoré-e garde une trace de ce qui a été discuté et décidé. La relation mentorale est nourrie des allers-retours entre les objectifs et les actions menées.

8 COMPRENDRE LES PHASES D'UNE RELATION MENTORALE ET LES COMPÉTENCES LIÉES

La relation mentorale suit un cheminement qui comprend quatre phases pouvant varier en intensité et en durée. L'expérience de la Fondation Qualife montre qu'à chaque phase se posent de nouveaux défis pour les mentor-es. La structure qui encadre le programme les encourage à développer des compétences spécifiques à chaque phase en facilitant la conscientisation de leur approche.

1. Amorce de la relation

Le binôme apprend à se connaître le mieux possible. Mentor-e et mentoré-e partagent des informations à propos de leur parcours, de leur vie professionnelle et personnelle afin d'établir un lien de confiance. Dans cette phase, les rôles et les objectifs sont définis et la charte de collaboration est signée. Si la confiance et le respect mutuel ne sont pas au rendez-vous, il est souhaitable que la relation s'arrête à ce stade.

Compétences clés des mentor-es

La-le mentor-e accompagne la réflexion sur les besoins d'informations et de conseils, en accord avec les objectifs définis au départ et sur la base des attentes mutuelles. La-le mentor-e doit faire attention à ne pas apporter de réponse toute faite, mais plutôt favoriser un réel échange en imaginant les différents scénarios possibles et les moyens pour y parvenir.

2. Développement de la relation

Le binôme cultive sa relation. La-le mentoré-e prépare des questions en avance et profite déjà des conseils et compétences de sa-le mentor-e. La-le mentor-e donne des pistes d'action pour atteindre les objectifs et réfléchit aux défis stimulants qui pourraient être proposés. Le binôme reste en contact étroit avec l'organisation qui soutient le mentorat.

Compétences clés des mentor-es

La-le mentor-e est dans l'écoute active afin de comprendre le potentiel d'action de la personne mentorée. Les ressources à disposition du binôme sont désormais clairement identifiées. C'est aussi à ce stade qu'apparaissent les limites de la relation mentorale.

La coordinatrice ou le coordinateur peut conseiller la-le mentor-e pour pratiquer l'écoute active (reformulation, relance). D'autres modes d'engagement comme l'observation en situation de réseautage ou des entretiens d'information peuvent lui être proposés.

UN CHEMIN RICHE EN DÉFIS

3. Cœur de la relation

Le binôme a appris à travailler ensemble, mentor-e et mentoré-e se connaissent mieux et s'apprécient. La-le mentor-e a décodé les modes de fonctionnement de la personne mentorée. Celle-ci est pleinement dans l'action et avance par étapes, en lien avec ses objectifs. En cohérence avec le travail de coaching, la-le mentor-e l'encourage à progressivement sortir de sa zone de confort. À ce stade, des mises en relation avec le réseau professionnel peuvent être envisagées.

Compétences clés des mentor-es

La-le mentor-e prend garde à repérer et dépasser les freins et croyances limitantes. Elle-il comprend les biais inconscients et sait soutenir une démarche en mettant l'accent sur la problématique actuelle et ses solutions, sans trop s'attarder sur les causes. Elle-il évite la victimisation et met l'accent sur les forces plutôt que les faiblesses, sans faux-semblant ni hypocrisie mais avec un pragmatisme bienveillant.

4. Fin ou redéfinition de la relation

La personne mentorée a retiré tout le bénéfice possible de la relation mentorale et la-le mentor-e n'a plus de rôle à jouer dans le cadre du mentorat structuré. Afin d'éviter les non-dits et une fin en queue de poisson, un bilan est fait en présence de la coordinatrice ou du coordinateur du programme. Le binôme est bien sûr libre de se revoir en dehors du programme.

Compétences clés des mentor-es

Afin de clore la relation mentorale, le binôme se réunit avec la coordinatrice ou le coordinateur du programme pour tirer un bilan constructif. Les feedbacks doivent commencer par rappeler les besoins de départ, insister sur les points positifs et revenir sur le chemin parcouru. Le binôme est invité à s'exprimer de manière sincère. Le bilan participe également à l'amélioration continue du programme de mentorat.

Le rôle de la coordinatrice ou du coordinateur est de veiller à ce que la-le mentor-e soit à l'aise avec ce dénouement.

9 COMPRENDRE LES LEVIERS DE LA MOTIVATION

Pour décrocher un contrat d'apprentissage ou un emploi, il faut de la motivation. La-le mentor-e doit en comprendre les déterminants pour aider efficacement la-le mento-ré-e. Chaque personne est différente, avec ses peurs, ses envies, ses compétences et son potentiel.

Un des rôles de la coordinatrice ou du coordinateur est de soutenir la-le mentor-e dans la compréhension de ses différents leviers, d'identifier les plus adaptés à la personne mentorée et de trouver les ressources pour les mettre en action. Pour soutenir au mieux la relation mentorale, on peut s'intéresser à quelques apports théoriques :

Le sentiment d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (théorie de l'auto-détermination) : à quel point les personnes endossent-elles leurs actions avec un sentiment de choix plutôt qu'avec un sentiment de contraintes et/ou de pressions internes ou externes ? La théorie de l'autodétermination suppose deux types de motivation majeurs : la motivation intrinsèque et extrinsèque. Elle propose un continuum de motivation en fonction du degré d'auto-détermination.

La perception de la cause des événements et de leur responsabilité (théorie de l'attribution) : comment les individus cherchent-ils à expliquer ce qui leur arrive ? Il est fréquent qu'on cherche à se valoriser aux yeux des autres en s'attribuant le crédit de nos réus-

sites (biais de complaisance) et moins de nos échecs (explication causale). Ceux-ci sont souvent perçus comme ayant une cause externe. On parle également de *locus of control*, soit interne lorsqu'une personne estime que son sort dépend surtout d'elle-même, soit externe pour signifier qu'une personne croit que ses performances dépendent de facteurs externes sur lesquels elle n'a que peu de pouvoir.

Les buts qui guident l'action de la personne mentorée (théorie reposant sur le concept de but) : l'objectif de mentorat est-il un but d'approche, d'évitement ou de compétence ? Le but d'approche est celui à favoriser : il génère des actions qui tendent à réduire l'écart entre l'état actuel et l'état final désiré. À l'inverse, le but d'évitement tend à accroître la distance entre ces deux états. Enfin, le but de compétence permet de tirer parti de ses erreurs : en se centrant sur l'apprentissage plutôt que sur la performance, on est plus sensible à de nouvelles expériences et on tient mieux compte des feedbacks pour analyser les erreurs.

LES LIMITES DU MENTORAT

Le mentorat d'insertion professionnelle générale de nombreux bénéficiaires pour la-le mentor-e, la-le mentoré-e et l'organisation qui structure le programme. Il propose un espace relationnel privilégié et s'adresse aux personnes souhaitant ouvrir le champ des possibles. Néanmoins, certains facteurs sont limitants et empêchent la construction d'une relation mentorale satisfaisante.

Être mentoré-e n'est pas toujours évident.

Recevoir des conseils, adapter son approche ou son état d'esprit, sortir de sa zone de confort pour élargir son réseau ne sont pas à la portée de tout le monde, malgré un réel désir d'y arriver. Se dire motivé-e et agir en conséquence ne sont pas la même chose.

Quelquefois, la-le mentoré-e ne parvient pas à participer activement aux démarches : les séances de mentorat se composent plutôt d'échanges d'idées que de co-construction d'étapes concrètes.

La relation mentorale peut être déséquilibrée.

Il arrive que la-le mentor-e s'investisse dans le mentorat par désir de valoriser sa propre image et se laisse guider par sa méthode sans porter attention aux besoins de la personne mentorée. De son côté, cette dernière peut être tentée de voir en sa-le mentor-e un réceptacle à ses émotions négatives et se comporter dans un rôle de victime.

Le marché du travail reste le décisionnaire

final. Malgré la bonne volonté du binôme et un fonctionnement optimal, il se peut que la-le mentoré-e ne retrouve pas d'emploi même après plusieurs mois. Un secteur professionnel peu dynamique, la raréfaction des postes à un certain niveau hiérarchique, une formation lacunaire, un passé d'entrepreneur-euse qui peut effrayer à l'embauche... de nombreux facteurs conditionnent la recherche d'emploi.

Le mentorat est particulièrement bénéfique

pour des jeunes déjà avancés dans la construction de leur identité personnelle et professionnelle. Cependant, les jeunes candidats peuvent peiner à investir une deuxième relation de confiance. Au moment d'entrer dans le mentorat, elles et ils sont soutenus depuis plusieurs mois par un-e coach avec qui une alliance de travail s'est forgée. Il peut alors être compliqué d'aborder uniquement l'aspect professionnel de la recherche d'apprentissage avec la-le mentor-e.

Il n'existe pas de formule garantissant le succès d'une relation mentorale. Cependant, quand le mentorat aide à valoriser la force attractive de l'objectif professionnel, les réussites personnelles et le réseautage, la satisfaction est souvent au bout du chemin.

LES ACTIONS AU CŒUR DU MENTORAT

Nommer les compétences

Prendre conscience de ses compétences revient à nommer ses intérêts professionnels, reconnaître ses comportements préférentiels, établir la liste de ses savoir-faire et savoir-être. Les mentor-es participent à la valorisation des profils des candidat-es et savent faire le lien entre les compétences et les profils métier de leur secteur professionnel.

Favoriser l'empowerment

Favoriser l'autonomie et le pouvoir de décision et d'action est au cœur du travail d'insertion professionnelle de la Fondation Qualife. La notion d'empowerment implique une démarche volontaire et une envie d'avancer. C'est un moteur interne nécessaire pour se lancer dans l'aventure du mentorat. Lorsque la personne est dans une attitude d'empowerment, il est plus facile d'évaluer son projet professionnel en fonction de ses possibilités réelles, ses opportunités et contraintes sans mettre à mal sa confiance en elle.

Développer le projet professionnel

La démarche active qui amène les candidat-es **-25** et **50+** à atteindre leurs objectifs implique une définition de leur projet professionnel. Quatre axes d'intervention sont proposés dans le pôle **-25**: le coaching pour le travail d'orientation et le soutien global, le renforcement scolaire pour appuyer le dossier de candidature, le lien avec le monde du travail grâce aux stages en entreprise afin d'explorer et tester la cible professionnelle, ainsi que le suivi en apprentissage. Dans le pôle **50+**, le bilan consiste à définir ou confirmer rapidement le projet professionnel en tenant compte des compétences et des besoins du marché de l'emploi, avec une vision claire et réaliste. Le mentorat répond à l'enjeu majeur d'impliquer les entreprises très tôt dans le processus.

Activer le réseau

Les programmes **-25** et **50+** portent une grande attention aux techniques de réseautage, par l'élaboration d'une stratégie individuelle visant à obtenir un maximum d'entretiens d'information (méthode PIE). Plus de 50% des postes se trouvent sur le marché caché (offres non diffusées officiellement dans les portails emploi). Une fois la confiance bien établie entre mentor-e et mentoré-e, les échanges peuvent porter sur les opportunités de mises en relation: qui contacter? Dans quel objectif? Comment l'aborder? Quelle suite donner? Il ne s'agit pas de recommandation mais de mise en relation afin d'étendre le réseau secondaire de la personne mentorée.

QUELQUES RESSOURCES THÉMATIQUES

Le mentorat

Des mentors pour la relève, 2011, Renée Houde, Presses Universitaires du Québec.

Renée Houde est une pionnière du mentorat au Québec. Ce livre de réflexions et d'enseignements pratiques est tiré de sa longue expérience d'implémentation de programmes de mentorat. Il est utile pour comprendre cette relation « significative » de la vie d'adulte, en lien avec les stades du développement psychosocial d'Erikson (psychologue, 1902-1994). Parmi les huit stades, celui de la générativité marque le désir chez l'individu de transmettre connaissances et expériences, et le mentorat peut être une façon de le faire.

Trousse mentorale 2020, janvier 2020, Mentorat Québec

<https://mentoratquebec.org>

Mentorat Québec est le site de référence du mentorat au Québec pour les organisations et les individus. On y trouve de nombreux conseils et témoignages, dont la trousse mentorale, mise à jour chaque année et disponible au mois de janvier sur le site, puis accessible aux membres de Mentorat Québec le reste de l'année. La trousse mentorale a été une ressource importante pour la rédaction de ce guide.

Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence, Christine Cuerrier, 2001, Fondation de l'entrepreneurship.

Christine Cuerrier est la cofondatrice de l'organisme Mentorat Québec. Ce modèle de référence fournit un cadre de compréhension clair et bien illustré de la conception et du fonctionnement du mentorat à caractère professionnel.

La motivation

Traité de psychologie de la motivation, 2009, sous la direction de Philippe Carré et Fabien Fenouillet, Dunod.

La décision qui mène à l'action est issue d'un processus de négociation entre nos motivations, les risques et les résultats escomptés. Cet ouvrage donne des réponses à la question du « pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? » et présente les grandes théories de la motivation. Une partie est consacrée à la TAD (théorie de l'auto-détermination), qui est un des modèles de la motivation servant de levier au mentorat.

Ados, comment les motiver, 2000, Vincent Acker, Christophe Inzirillo, Bruno Lefebvre, Marabout.

Une mine d'or : s'appuyant sur l'approche pédagogique Gordon, cet ouvrage donne des conseils concrets sur l'attitude à développer quand les adolescent-es – et jeunes adultes – semblent n'avoir goût à rien. Cette méthode s'appuie sur l'écoute, la résolution des conflits sans perdant, la motivation et le coaching scolaire.

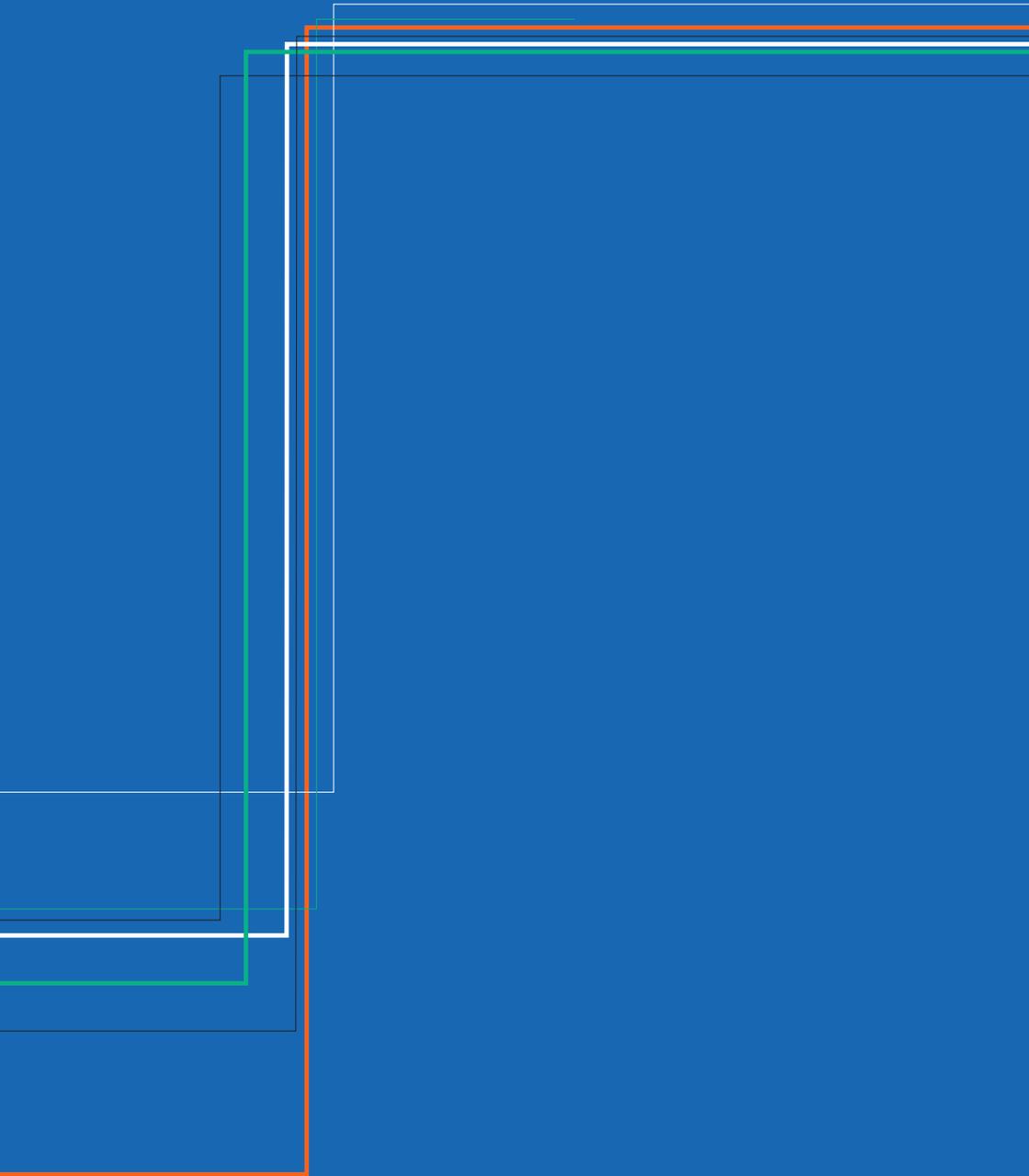
REMERCIEMENTS ET CONCLUSION

La Fondation Qualife remercie chaleureusement les mentor-es qui ont participé activement au programme depuis 2017. Les membres de plusieurs Rotary Club de Genève ont été particulièrement investi-es dès le départ et ont facilité le développement de la prestation grâce à leurs retours d'expérience, dans un esprit de bienveillance, d'écoute et de disponibilité.

La Fondation Qualife remercie également les candidat-es des pôles **-25** et **50+** qui ont pris part au programme et saisi cette opportunité pour valoriser leur projet et réseau professionnels. Les mentoré-es ont beaucoup reçu mais aussi donné, grâce à leur authenticité et transparence. Peut-être que cette expérience les inspirera à apporter, à leur tour, un accompagnement mentorat à une personne en recherche d'emploi...

Le mentorat s'adresse à des profils de tout âge et de tout secteur professionnel: informaticien-ne, sertisseur-euse, assistant-e de direction, aide-comptable, futur-e employé-e de commerce, banquier-ère, restaurateur-trice... Par-delà les différences, les mentor-es accueillent les candidat-es dans leur globalité et créent, en binôme, un espace relationnel privilégié et unique. Pour un fonctionnement optimal, la relation mentorale à finalité d'insertion professionnelle doit bénéficier d'un cadre et d'un soutien sur mesure. Aujourd'hui, le mentorat s'avère d'autant plus pertinent que de multiples changements sociétaux impactent le marché du travail. Alors que le mentorat fait partie du paysage d'accompagnement en milieu professionnel dans les pays anglo-saxons, notamment au Canada, il reste marginal en Suisse. C'est pourtant un levier d'action puissant.

Nous espérons que ce guide permettra de développer des expériences de mentorat à Genève et en Suisse. La Fondation Qualife reçoit volontiers tout commentaire utile afin de faire évoluer le programme de mentorat dans une perspective d'amélioration continue et de partage d'expériences.





Fondation Qualife
Rue Adrien-Lachenal 18
1207 Genève



+41 22 700 84 61



+41 22 700 22 95

info@qualife.ch
www.qualife.ch