

LES LIENS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION:

Pourquoi et comment développer une relation de mentorat

Le mentorat est incroyablement bénéfique dans le cadre professionnel pour fournir des conseils, transférer des connaissances, développer des compétences et forger des relations solides. Le conseil d'administration (CA) offre une excellente occasion de mettre en place des pratiques de mentorat, car les membres viennent de différents secteurs, sont à différents stades de leur carrière et ont des expériences vécues différentes. Simultanément, les membres d'expérience du CA possèdent les compétences nécessaires pour orienter les nouvelles et nouveaux membres, favoriser un sentiment de soutien et d'appartenance, créer une culture positive au sein du CA et les préparer à la réussite au sein de l'organisation actuelle et au-delà.

Cette ressource est un guide destiné aux conseils d'administration désireux de concevoir des possibilités de mentorat gratifiantes qui favorisent une dynamique de conseil inclusive et efficace.



Le mentorat est un outil puissant pour la formation des conseils d'administration, car il fait participer les gens et exploite le pouvoir individuel et collectif du conseil d'administration. Il présente l'avantage supplémentaire de faciliter des relations de confiance plus significatives entre les membres du conseil d'administration, de renforcer la cohésion au sein de celui-ci et enfin, de contribuer au niveau de compréhension partagée ce qui favorise une prise de décision plus éclairée.



Lois J. Zachary

Center for Mentoring Excellence



Types de possibilité de mentorat

En fonction de la capacité et de la culture de votre CA, vous pouvez choisir de mettre en œuvre une initiative de mentorat informelle ou un programme de mentorat formel pour les nouvelles et nouveaux membres du CA.

	Initiative de mentorat informelle	Programme de mentorat formel
Structure et objectifs	Une structure minimale est appliquée; les objectifs sont ad hoc ou de haut niveau. La relation de mentorat peut se développer de manière organique, ou les nouvelles et nouveaux membres du conseil d'administration peuvent se voir attribuer « une compagne ou un compagnon de conseil ». Le conseil peut adopter une approche de mentorat au sein de sa culture.	Il s'agit de programmes structurés avec des objectifs clairs, un jumelage intentionnel entre les mentors et les mentorés et des relations de mentorat formalisées. Ces programmes intègrent un ensemble de valeurs et une approche de mentorat dans la culture du conseil d'administration.
Supervision et suivi	La supervision est minimale et il n'y a pas de suivi officiel de la relation ou des progrès. Les résultats ne sont pas communiqués à la présidente ou au président du conseil d'administration à quelque titre que ce soit.	Les programmes formels sont dirigés par la présidente ou le président du CA, ou les CA peuvent choisir une ou un responsable pour superviser le programme de mentorat et les jumelages. Un processus de suivi des relations est créé afin que les progrès puissent être efficacement enregistrés et rapportés à la présidence du CA ou à la personne responsable du programme. Grâce à ce suivi, la présidente ou le président du CA, ou la ou le responsable du programme, peut offrir un encadrement pour optimiser la relation de mentorat si nécessaire.
Durée et fréquence	Il n'y a pas de durée fixe pour les relations de mentorat. Au contraire, le mentor et le mentoré peuvent poursuivre la relation aussi longtemps qu'ils le jugent nécessaire. Il est recommandé d'établir un rythme général de réunions afin que la relation de mentorat ne s'essouffle pas.	La durée de la relation de mentorat est prédéterminée avec des dates de début et de fin qui sont fixées lors de l'initiation du programme. Les programmes ont des attentes formelles concernant la fréquence et la durée des rencontres entre les mentors et les mentorés. Une réunion de clôture formelle est organisée pour marquer la fin du programme.

Que vous optiez pour une initiative informelle ou un programme formel, les deux approches favorisent le développement et la connexion entre les personnes membres du CA.

Comment mettre en place des possibilités de mentorat au sein de votre conseil d'administration:

La création d'un programme de mentorat demande de la réflexion et des efforts, c'est pourquoi il est important d'évaluer la capacité de votre CA à chaque étape du processus. Vous pouvez commencer par une initiative de mentorat plus informelle et l'adapter au fur et à mesure que vous recevez des commentaires des mentors et des mentorés. Vous pouvez également constater si les possibilités de mentorat informel sont mieux adaptées à votre contexte qu'un programme formel.

Quoi qu'il en soit, avant de mettre en place une occasion de mentorat, assurez-vous de souligner la valeur du mentorat pour le développement du CA et d'obtenir l'approbation de l'ensemble du conseil. Cela permettra d'ancrer le mentorat dans la culture du CA, de faciliter le recrutement de mentors et de promouvoir la viabilité globale des occasions de mentorat à long terme.

Vous trouverez ci-dessous les étapes à prendre en compte lors de la mise en œuvre d'une initiative ou d'un programme de mentorat:

1 Fixer des objectifs

Le mentorat peut soutenir plusieurs objectifs. L'identification des objectifs les plus importants pour les besoins de votre CA doit être prise en compte dans la manière dont vous concevrez l'initiative ou le programme de mentorat. Réfléchissez aux objectifs suivants qui seraient pertinents pour votre CA.

Accueil et intégration:

- Fournir aux nouvelles et aux nouveaux membres du CA un point de contact principal qui répondra à leurs questions et leur servira de guide.
- Faire en sorte que la nouvelle ou le nouveau membre du CA se sente la bienvenue ou le bienvenu, en favorisant un sentiment d'appartenance.
- Présenter les nouvelles et nouveaux membres du CA aux personnes jouant un rôle important (par exemple, la direction générale, les bailleurs de fonds, les partenaires stratégiques, etc.).

Apprentissage:

- Favoriser l'apprentissage de l'organisation (priorités stratégiques, opérations, finances, politiques, etc.).
- Encadrer la formation continue en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne l'évolution du paysage de la gouvernance et les meilleures pratiques.



Établissement de relations et croissance:

- Apprendre à connaître la nouvelle administratrice ou le nouvel administrateur et découvrez comment ses compétences, son expertise et son expérience peuvent être utilisées pour contribuer au travail du CA.
- Aider à identifier les possibilités de développement du leadership qui pourraient profiter à la fois au conseil et au mentoré.
- Minimiser les risques, car le mentoré aura quelqu'un d'autre au sein du CA à qui soumettre les questions sensibles (en plus de la présidence du CA).
- Encadrer la planification de la relève.



2 Sélectionner et préparer les mentors

Vous pouvez choisir d'exiger que les membres du CA qui ont siégé plus de deux ans deviennent des mentors, mais il est important d'y réfléchir :

- Les membres du CA qui s'engagent le plus (membres de comités, membres qui assistent et contribuent activement aux réunions) peuvent représenter un meilleur choix pour encadrer une nouvelle ou un nouveau membre du CA qu'une ou un membre qui s'engage moins. Cependant, il faut garder à l'esprit que les membres du CA les plus engagés peuvent être moins aptes à jouer le rôle de mentor étant donné leur emploi du temps possiblement plus chargé. Tenez-en compte lors de la conception du programme ou de l'initiative et de la sélection des mentors.
- Les membres du CA qui terminent leur premier mandat constituent également un bon choix, car elles et ils connaissent le conseil et l'organisation, mais peuvent encore se mettre à la place des nouvelles et nouveaux membres.
- En fonction des objectifs de votre occasion de mentorat, des compétences que les mentors sélectionnés possèdent et du profil des mentorés, il peut être utile de fournir une formation aux mentors afin qu'ils soient bien préparés et qu'ils soient efficaces dans la réalisation des objectifs.

3 Sélectionner les mentorés

Toutes les nouvelles administratrices et tous les nouveaux administrateurs devraient recevoir du mentorat, indépendamment de leur expérience ou de leur appartenance à un groupe marginalisé. Cela permettra aux membres du CA de commencer leur mandat sur un pied d'égalité. Le fait d'isoler des membres peut causer des déséquilibres de pouvoir susceptibles d'engendrer des tensions futures.



MISE EN PLACE

Comment les relations de mentorat seront-elles mises en place? S'agira-t-il d'un mentorat individuel ou d'un mentorat de groupe? Le mentorat de groupe implique des sessions de mentorat avec quelques mentorés et un ou deux mentors, et peut être une bonne approche si le groupe de mentors est petit. Il peut également favoriser l'établissement de liens entre les nouvelles et nouveaux membres du CA. Le mentorat individuel est bien adapté au soutien individualisé aux mentorés.



JUMELAGE

Comment allez-vous jumeler les mentors et les mentorés? Tenez compte de la durée du mandat, des antécédents professionnels et personnels, des compétences et de l'expérience, ainsi que des intérêts des mentors et des mentorés. Existe-t-il un plan d'accueil ou de développement du leadership au début du mandat d'une ou d'un membre du CA, dans lequel elle ou il peut définir ses domaines d'apprentissage et ses objectifs pour son mandat? Cela peut aider à créer les jumelages de mentorat.



FRÉQUENCE

À quelle fréquence les mentors et les mentorés se rencontreront-ils? Tenez compte de la fréquence des réunions de votre CA et adaptez la fréquence des rencontres de mentorat en conséquence. Les mentors et les mentorés se rencontreront-ils avant une réunion du conseil d'administration pour se préparer ou après pour faire le bilan? Une fréquence minimale recommandée pour les rencontres peut être utile pour les initiatives de mentorat informelles afin de s'assurer que la relation ne s'essouffle pas.



DURÉE

Quand la relation de mentorat commencera-t-elle et s'achèvera-t-elle? Une fois encore, examinez le calendrier des réunions du CA au cours de la première année du mandat d'une ou d'un membre. Est-il judicieux que la relation de mentorat dure toute l'année, ou doit-elle être prolongée ou écourtée? Réfléchissez bien à la durée du mentorat pour respecter le temps de vos mentors et de vos mentorés et faire en sorte que l'intérêt des membres ne s'essouffle pas.



PREMIÈRE RENCONTRE

Quels sont les sujets à aborder lors de la première rencontre? Quand devrait-elle avoir lieu? Réfléchissez à la manière dont cette rencontre peut servir d'occasion de créer un lien personnel et de commencer à nouer des relations, mais aussi de répondre aux questions relatives à l'intégration et à l'orientation. La première rencontre doit permettre d'établir un calendrier des réunions de mentorat, la fréquence des réunions, la durée, les rôles et les objectifs.



SUIVIS

Des suivis réguliers seront-ils effectués pour évaluer le succès des relations de mentorat? Qui sera responsable d'assurer un suivi avec les mentors et les mentorés? Pour les programmes de mentorat plus formels, vous pouvez prévoir une rencontre avec la présidence du CA (ou la ou le responsable du programme) à mi-parcours et à la fin de la relation.



CONFLIT

En cas de problème, assurez-vous que le mentor et le mentoré connaissent les procédures du conseil pour la résolution des conflits et qu'ils peuvent demander une assistance confidentielle et respectueuse des deux parties. S'il est préférable de mettre fin à la relation, veillez à ce qu'il y ait une possibilité de rencontre et expliquez les raisons de la fin de la relation. Veillez également à ce que la présidence du CA, ou la ou le responsable du mentorat, ait l'occasion de recueillir les avis des différentes parties. Réfléchissez à la possibilité de trouver un nouveau mentor pour les mentorés dont la première relation de mentorat n'a pas fonctionné.



Recueillir les avis des mentors et mentorés

Que vous mettiez en place une initiative de mentorat informelle ou un programme de mentorat formel, veillez à demander aux mentors et aux mentorés de faire part de leurs commentaires et de leurs idées sur la manière d'améliorer les futures possibilités de mentorat.

.....

Faites attention à la dynamique de pouvoir

La relation entre un mentor et un mentoré, qui sont respectivement des membres d'expérience et de nouvelles et nouveaux membres du CA, crée un déséquilibre de pouvoir. Assurez-vous que les mentors (et le programme de mentorat) ne renforcent pas les préjugés et l'oppression systémiques. Un programme de mentorat ne doit pas être utilisé pour assimiler les nouvelles et nouveaux membres du CA à la culture existante. L'objectif est l'inclusion et non la conformité. Si les mentorés sont en position d'apprendre et d'être formés, ils ont également leurs propres connaissances et perspectives à apporter.

Le mentorat représente un moyen fantastique d'orienter les nouvelles et nouveaux membres du CA, de soutenir une participation significative et de forger des relations de travail et des liens solides au sein de votre conseil. Il crée des occasions d'enseignement et d'apprentissage parmi les membres du CA, indépendamment de leur rôle et de leur expérience de vie. Qu'il s'agisse d'une initiative informelle ou d'un programme formel, le mentorat peut contribuer à l'orientation efficace des nouvelles et nouveaux membres du CA, leur donner les compétences et la confiance nécessaires pour contribuer aux activités du conseil et favoriser une culture positive et cohésive au sein de ce dernier.

— “ —

**La connexion est l'énergie
qui se crée entre les
personnes lorsqu'elles se
sentent vues, entendues et
valorisées – lorsqu'elles
peuvent donner et recevoir
sans jugement.**

” —

Brene Brown
PhD, LMSW

