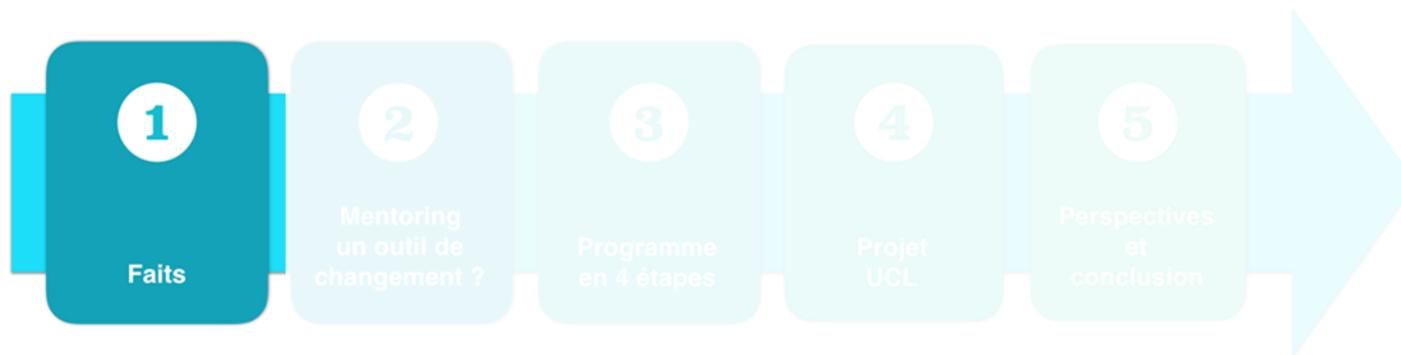


Le mentoring dans le monde académique: conceptualisation et conception d'un prototype

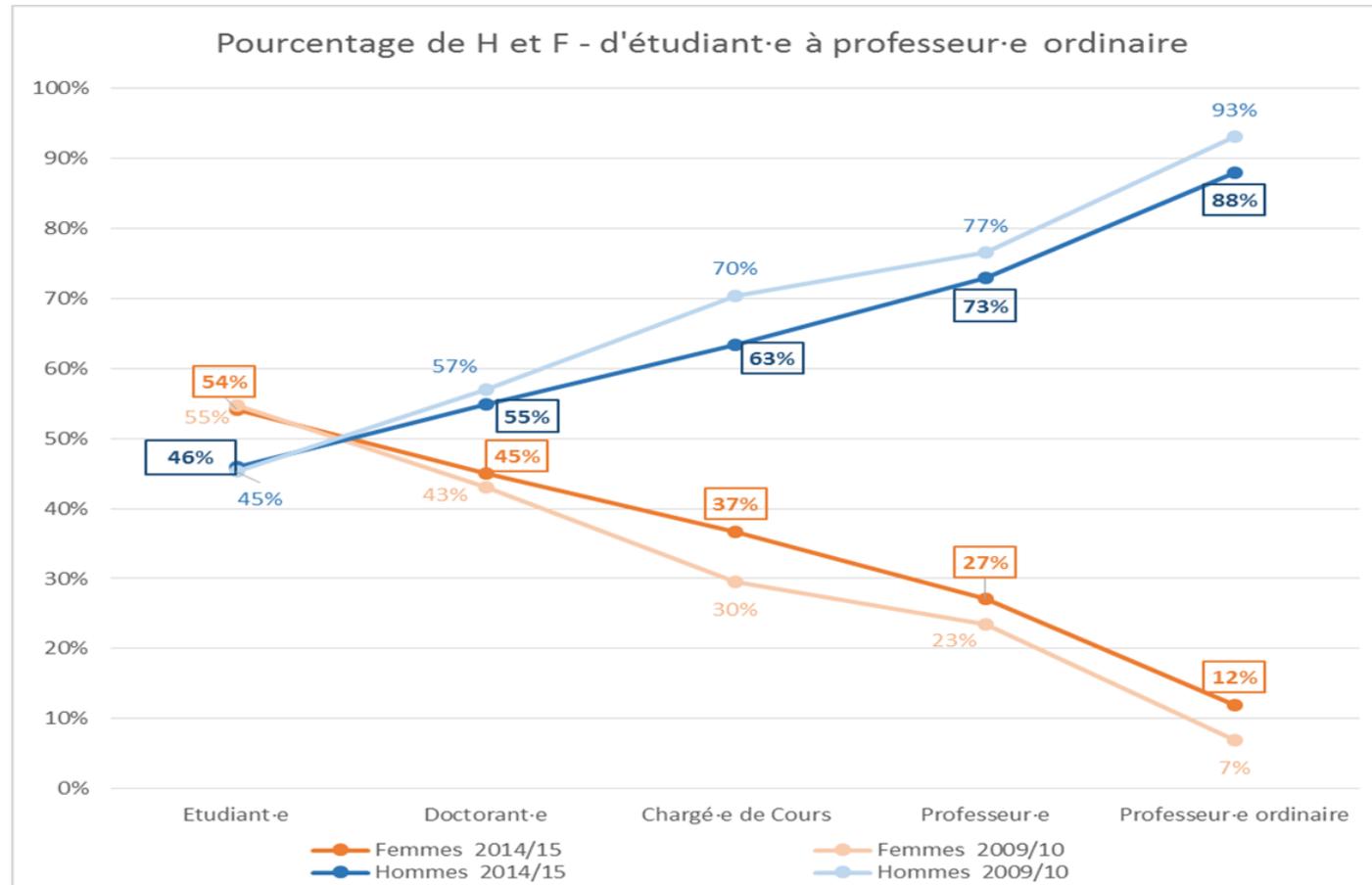
Hélène Adam et Caroline Vincke (UCL)

Plan





Constat d'inégalité de genre dans les carrières scientifiques et académiques



Constat d'inégalité de genre dans les carrières scientifiques et académiques

DORÉNAVANT NOUS DIRONS...



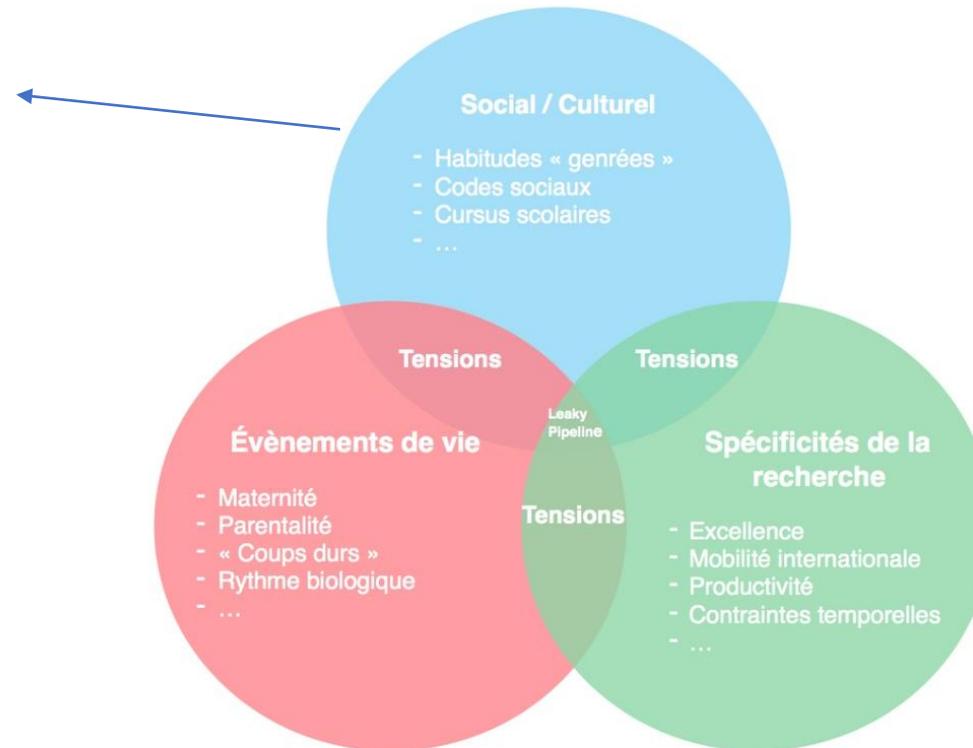
UCL

Université
catholique
de Louvain

Facteurs de vulnérabilité

Aspects négatifs:

- Old boys club
- « relational small worlds »
- Gender blindness
- Pas de guidance vers les postes permanents;
- Male « professor ally »;
- Manque de réseau interne;
- Responsabilité des “soins” insitutionnels non reconnue...



Le Leaky Pipeline a des coûts pour les individus, les institutions et la Science !

Les carrières scientifiques



Parcours favorable type des carrières scientifiques selon les données du FNRS
(reprises par Del Rio Carral et Fusulier, 2012)

Précarité, engagement personnel/familial important,
mobilité, critériologie de l'excellence, logique
gestionnaire vs intellectuelle...
Institution gourmande !

Les résistances à l'intégration du genre

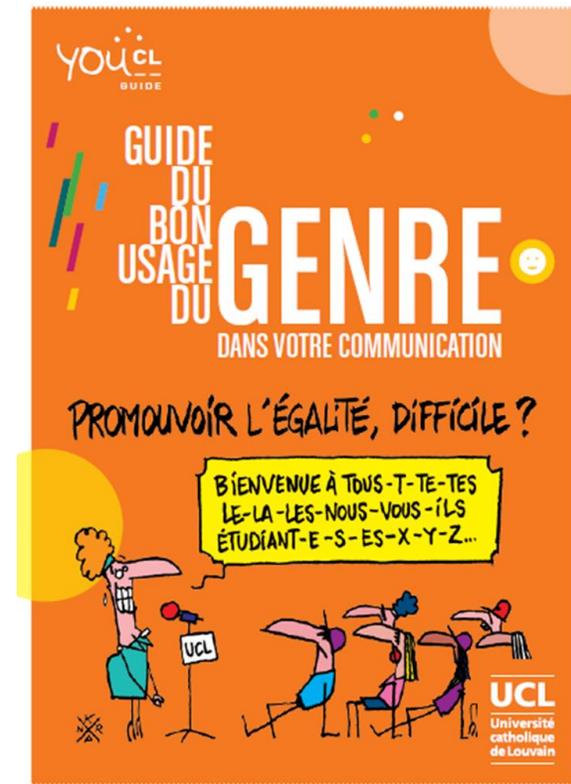
(in)action individuelle occasionnelle et isolée ET/OU modèle institutionnel
d'(in)action agrégée et répétée systématiquement, ou même orchestrée collectivement

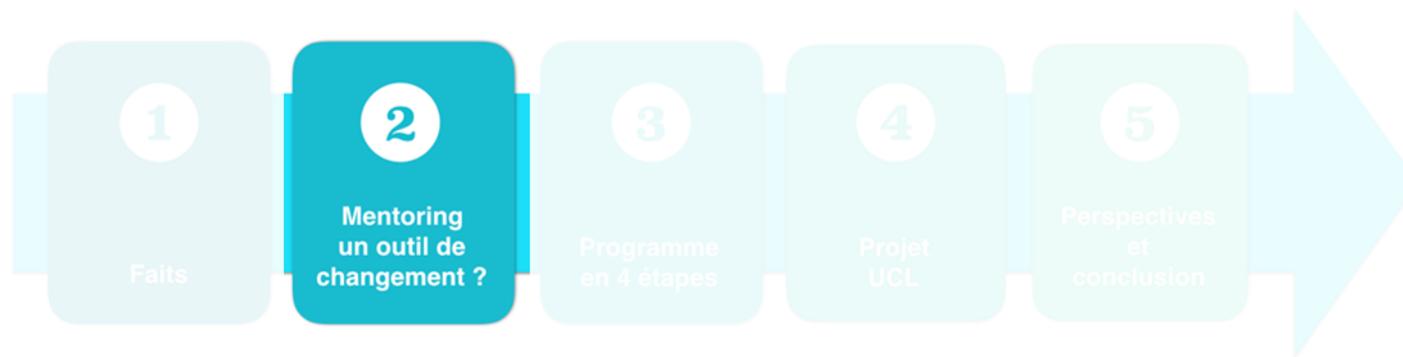
Raisons: cela défie l'identité/les croyances des personnes; résistance au « féminisme »; non-conformité avec les normes informelles en place; manque de ressources (temps, budget, personnes); sentiment d'impuissance; non prioritaire etc.

Ex. GARCIA: les équipes ont pu être perçues comme compétitrices avec des dynamiques existantes et non comme un projet « en soutien » car « un projet de recherche ne devrait pas cibler un changement structurel ».

Pertinence d'un programme d'accompagnement

- Contexte UCL favorable: Groupe de Recherches en Etudes de Genre, personne de contact genre (2013), Conseillère du recteur en politique de genre (2014), intégration Plan Genre dans Louvain 2020 (2015), réflexions sur l'alter-excellence, la slow science...
- Méthodologie:
 - TFE associé au projet GARCIA (<http://garciaproject.eu/>)
 - Interviews qualitatives et focus group en SSH et SST, revue de la littérature
 - Choix d'un type d'accompagnement (le mentoring)
 - Conception d'un programme pilote sur un modèle de type transformatif visant une plus grande diversité au sein de l'UCL . Objectif : garder et inspirer tous les talents sans distinction de genre

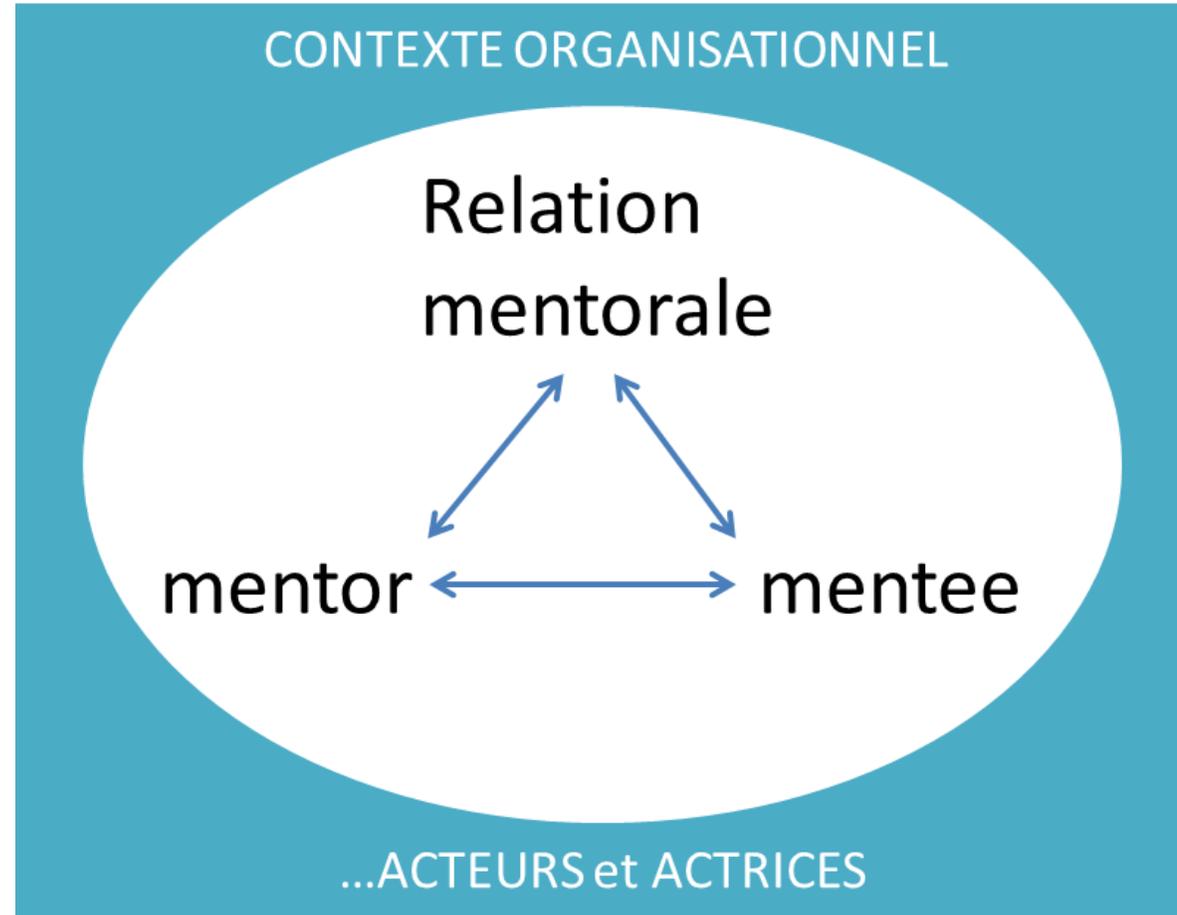




Qu'est-ce que l'accompagnement ?

- « *Etre avec et aller avec* » (Paul, 2004)
- Différents types d'accompagnement
 1. Coaching
 2. Tutorat
 3. Counseling
 4. Sponsoring
 5. Mentoring
- Choix

Qu'est-ce que le mentoring ?



UCL

Université
catholique
de Louvain

Pourquoi le mentoring ?

**“Learning for growing” et
développement
personnel**

Pour les mentees et les
mentors

**Développement de la
carrière**

Mentees: clarification des
possibilités réelles,
dé-mystification des règles du
jeu, épanouissement
personnel, élargissement du
réseau, estime de soi...

Mentors: nouvelle
expérience, auto-promotion...

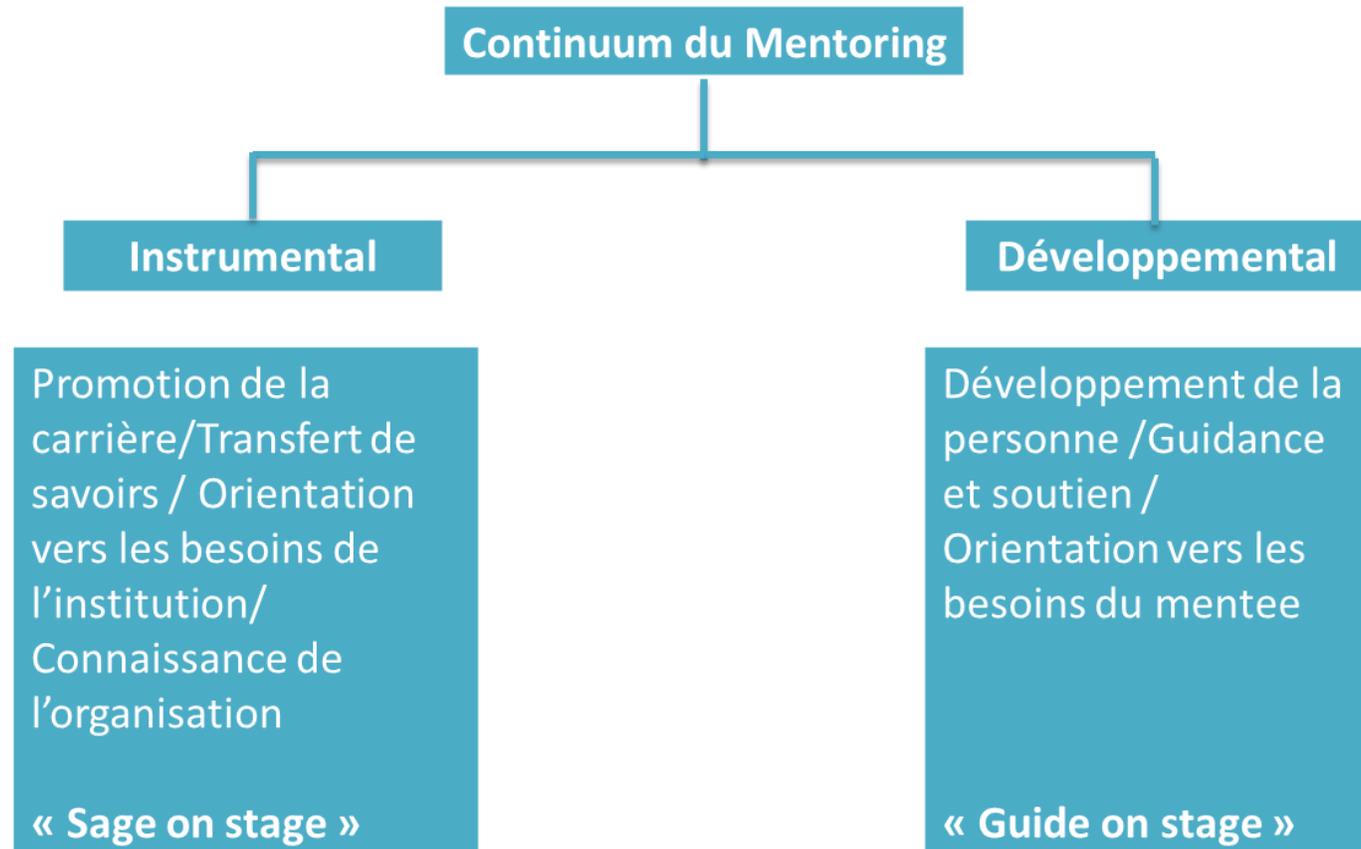
**Développement et
résilience de
l'organisation**

Moins de « leavers »,
meilleure satisfaction et
performances,
Meilleure
compréhension de
l'organisation,
outil de socialisation...

UCL

Université
catholique
de Louvain

Le mentoring, un *continuum*



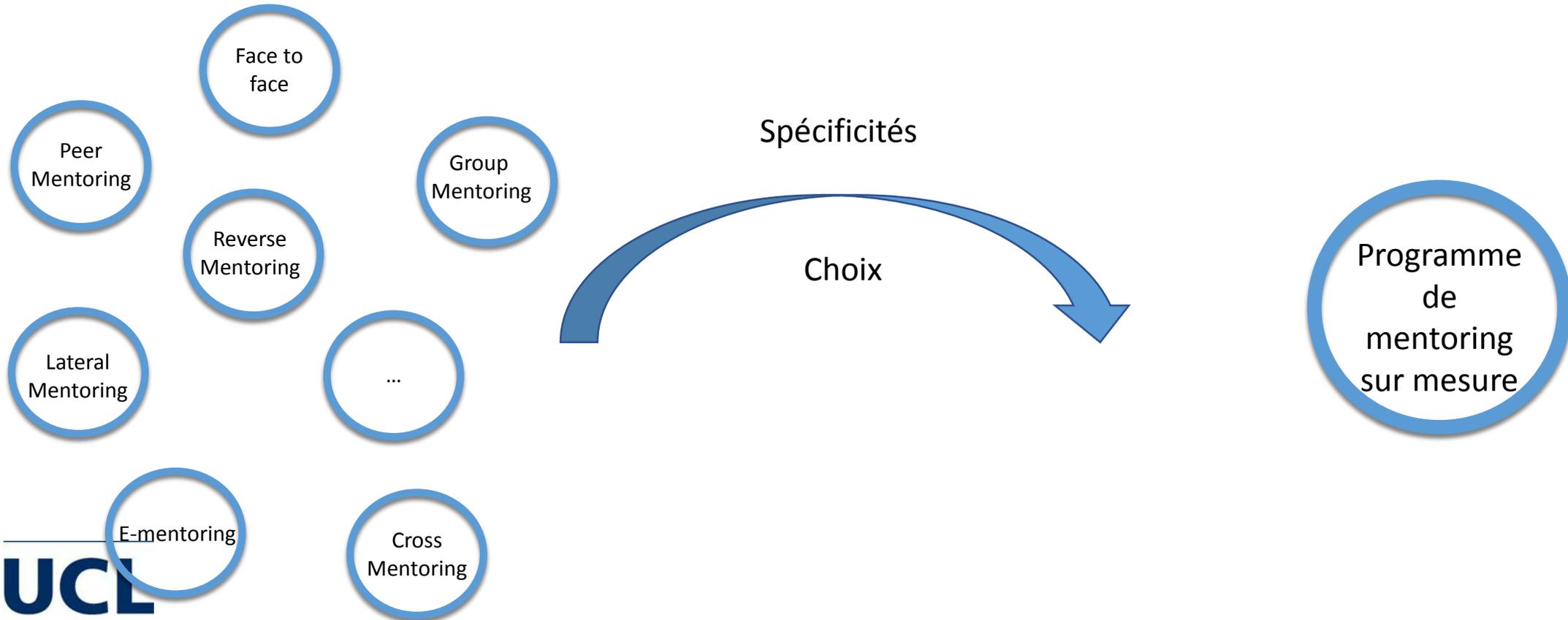
de Vries, J. (2012)

Mentoring vs promotion

Une même démarche ?

- Similitudes
- Différences
- Les pièges à éviter

Les différents types de mentoring





Démarche préalable : cartographier les besoins

- **Important:**
 - Design **participatif** dès le début
 - Y consacrer du **temps**
 - Se préoccuper de la **durabilité** dès le début du projet
- **Documenter la situation initiale:** les cultures de travail/contextes sont différents.
- Identifier les **groupes cibles**
- **Décrire l'environnement organisationnel et institutionnel**, identifier et recruter les coordina·teurs·trices (et préciser l'expertise requise) et parties prenantes internes, les ressources, réaliser une analyse SWOT
- Définir la **stratégie**: objectifs et activités (faciles à implémenter, orientés « changement » et facilement traçables en termes de progrès) et les **spécificités** (formel ou informel et types de *mentoring...*).

L'analyse SWOT

	Forces	Faiblesses
INTERNE	Programmes et réseaux existants Ressources (temps, argent, expertise et connaissance en genre, ...) « Bottom up » Support du management potentiellement complémentaire entre SSH et STEM Contenu informationnel disponible Outils (Qualtrics, ...) Bon timing ...	Pas d'expérience en MP Temps et argent Pas de perspectives MP à long terme Manque de support institutionnel Trop de candidats Informations incomplètes et éparpillées Pas de règles claires concernant les droits et les obligations ...
EXTERNE	Opportunités	Menaces
	Volonté et motivation Généralisation institutionnelle et support Lois européennes ou nationales sur le Genre Réseaux ...	Complexité institutionnelle Manque de collaboration entre les acteurs Processus administratifs et bureaucratiques Coûts et temps Résistance : jugements « sexistes » homme versus femmes, ... Disponibilité des mentors et pas d'incentives Instabilité des positions (doyens, ...) Peu d'expertise dans le Genre,

UCL

Université
catholique
de Louvain

Résultats de l'analyse SWOT

Situation initiale UCL

Pas de programme
de mentoring

Activateurs institutionnels

Conseillère Genre

Plan Genre 2015

Groupe de recherche
interdisciplinaire sur le
Genre (GREG)...

SSH / SST

Contrastes importants en
termes de
compréhension du genre

Volonté d'aller vers un
meilleur équilibre

UCL

Université
catholique
de Louvain

Le prototype UCL

- Mentoring de type transformatif
- 24 mois
- Formel
- Pour tous
- Vise la parité
- Panaché de 4 concepts (cross-mentoring, peer-mentoring, network mentoring et mentoring team)

Un programme en 4 étapes



Etape 1: création et validation du programme

- Élaboration du *curriculum*, coordination du programme, de l'information et des formations des mentors/mentees, relais avec autres parties prenantes, définition des tâches des mentors et valorisation dans la carrière
- Validation du programme et du budget par les autorités via la Conseillère du recteur à la politique du genre
- Planification des actions, programmation logistique
- Diffusion de l'information (site UCL, revue Youcl...)

Etape 1 : création	
<u>Objectif</u> : exemple : <i>création d'un programme de mentoring pour favoriser le développement et garder en son sein l'ensemble des talents des effectifs présents à l'UCL</i>	
<u>Sous-objectifs</u> :	
<ul style="list-style-type: none"> - Définition précise de l'objectif - Définition du cadre d'action - Elaboration du programme 	
Resultats attendus	Actions à mettre en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> - Définition d'un objectif précis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'un <i>workshop</i> avec les principaux intervenants, définir les acteurs de la conception du programme et leurs rôles de la manière la plus précise. - Préciser les attentes de chacun.
<ul style="list-style-type: none"> - Définition de l'environnement dans lequel le programme s'inscrit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des Politiques générales, de la culture d'entreprise, des règles organisationnelles, du plan d'action, ...
<ul style="list-style-type: none"> - Définition des actions existantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observation des expériences similaires dans les universités voisines et/ou plus éloignées.
<ul style="list-style-type: none"> - Définition des acteur-trice-s du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification précise des responsables et des coordinateur-trice-s. - Identification précise des partenaires. - Identification précise des « ennemis ». ⇒ Réalisation d'un SWOT.
<ul style="list-style-type: none"> - Définition d'un cadre d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les principaux bénéficiaires : qui est concerné-e ? Quel est le degré de formalisation ? La participation est-elle volontaire ? La participation est-elle ouverte à tous ? - Identifier les rôles et caractéristiques des autres intervenants (coordinateur-trice-s du programme, responsable formation, responsable GRH, ...). - Faire le point sur l'aspect logistique : budget disponible, locaux, ...
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du programme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir un agenda détaillé des actions à mettre en œuvre. - Planifier et organiser les différents ateliers et/ou conférences et/ou <i>workshop</i>. - Etablir un tableau des responsabilités des actions (Fiche outil 2). - Elaborer un programme de suivi des mentors, des <i>mentees</i> et de la relation mentorale. - Validation du programme par les autorités compétentes.
Ressources	
Ressources nécessaires	Ressources disponibles
<ul style="list-style-type: none"> - Personnel ; - Temps dégagé ; - Base de données ; - Organigramme de l'organisation ; - Locaux ; - Budget. 	
<u>Personnes responsables</u> : identification des responsables du programme. Ex : <i>un-e responsable de projet, un-e coordinateur-trice, les présidents d'instituts, ...</i>	
<u>Planification</u> : identification précise de l'agenda de la phase de création. Ex : <i>de septembre 2016 à novembre 2016.</i>	

Etape 2: Recrutement

- Sélection des participant·e·s sur base volontaire et fiche d'identification et de motivation
- Identifier les rôles des mentors et les caractéristiques des mentees
- Base de données
- La formation des mentors est essentielle!
- Formation des dyades
- Formation des mentees
- Charte balisant les actions à réaliser et attentes/responsabilités de chacun·e

Etape 2 : recrutement et formation des mentors et <i>mentees</i>	
<p>Objectif : ex : <i>recruter un nombre équivalent de mentors et mentees au sein de chaque institut.</i></p>	
<p>Sous-objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement des personnes. - Création d'une base de données de mentors et <i>mentees</i> - Formation des mentors et des <i>mentees</i>. 	
Résultats attendus	Actions à mettre en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> - Définition des mentors et <i>mentees</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les caractéristiques nécessaires pour être mentor. - Identifier les caractéristiques nécessaires pour être <i>mentee</i>.
<ul style="list-style-type: none"> - Faire connaître le programme/stratégie de recrutement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informer les acteur-trice-s du projet. - Informer les potentiels futures mentors et <i>mentees</i>: comment va-t-on faire circuler l'information ? Sous quelle forme ? - Présenter le projet au travers des organes existants. Exemple : <i>GREG, ACELI, ...</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une base de données des mentors et <i>mentees</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'une fiche d'identification de chaque participant-e : reprenant les détails suivants : parcours de formation, parcours professionnel, intérêts scientifiques et intérêts personnels. - Etude de motivation : Une brève description de motivation d'entrée dans le projet. - Evaluation de départ portant sur la participation des mentors et <i>mentees</i> au programme. - Etablissement d'un bilan de positionnement des <i>mentees</i> (Fiche outil 3)
<ul style="list-style-type: none"> - Formation des mentors et des <i>mentees</i>: Etablir un curriculum de formation pour les mentors et <i>mentees</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fixation du cadre, définition des rôles et fonctions, définition des objectifs, sensibilisation aux thèmes sous-tendus par le programme. Exemple : <i>sensibilisation à la problématique de genre et à la question de l'excellence et brève formation axée sur les différentes techniques de communication.</i> - Définition des axes de formation. <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Les compétences de type instrumentales : connaissances de l'entreprise, techniques de communication, ...</i> ➤ <i>Les compétences de type développementale : écoute active, attitude maléutique, ...</i> ➤ <i>Les connaissances des concepts qui sous-tendent le projet : alter-excellence, égalité de genre, articulation vie privée/vie professionnelle, ...</i>
Ressources nécessaires	Ressources disponibles
<ul style="list-style-type: none"> - Personnel ; - Temps dégagé ; - Base de données ; - Locaux ; - Budget ; - Personne compétente dans la réalisation d'un outil de communication du programme ; - Personne compétente dans la réalisation d'un programme de formation des mentors ; - Fiche de bilan de positionnement. 	
<p>Personnes ressources : identification des responsables du programme. Ex : <i>un-e responsable de projet, un-e coordinateur-trice, un-e formateur-trice les présidents d'instituts, une personne ressource dans chaque institut, ...</i></p>	
<p>Planification : identification précise de l'agenda de la phase de recrutement. Ex : <i>d'octobre 2016 à décembre 2016.</i></p>	

Etape 3: Suivi

- Favoriser la mise en réseau et la collaboration pour « habilitier » ceux qui s'impliquent
- Formation continue
- Organisation et gestion des rencontres
- Améliorer la méthodologie du travail de l'équipe
- Diffuser l'état d'avancement
- Mise à jour des infos sur le portail etc.

agenda | répertoires | bibliothèques | offres d'emploi | plan d'accès | urgence | votre recherche... | mon bureau | s'identifier

Université catholique de Louvain **UCL**

GENRE

> UCL > Genre

> GENRE

- > Mesures institutionnelles
- > Contact

AGIR POUR L'ÉGALITÉ

- > Politique du genre
- > Axes de travail
- > Plan d'action

INITIATIVES

- > Guide "Genre et Communication"
- > Rapport annuel
- > Initiatives de la communauté

ENSEIGNEMENT

- > Le Genre dans l'enseignement
- > Prix ISIS

RECHERCHE

- > GREG

RÉSEAU

- > UC-Elles

Le genre à l'UCL

Si aujourd'hui, comme dans toutes les universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles, la communauté étudiante est majoritairement composée d'étudiantes, d'importantes disparités subsistent quant à l'accès des étudiantes à certaines filières d'études. De même, si la féminisation de la population étudiante a conduit à une mixité plus importante au sein des personnels académique et scientifique, la parité est loin d'être atteinte dans les échelons les plus élevés de la carrière académique et dans les instances décisionnelles de l'institution.

Face à ces constats et à ces évolutions, l'UCL témoigne un souci constant de valoriser et de soutenir les initiatives visant à mettre en lumière la problématique de l'égalité des genres, tout stimulant la mise en place de solutions afin de tendre vers plus d'égalité, de transparence et d'efficacité.

Ces dernières années, l'UCL a progressivement ancré la question de l'égalité entre les hommes et les femmes dans son développement institutionnel en prenant des mesures très concrètes.

En juin 2015, le conseil académique a approuvé la **politique de genre de l'UCL**, au travers du projet Louvain 2020 dont elle constitue l'un des axes majeurs.

Twitter

Tweets by @van_hemelryck

Tania Van Hemelryck Retweeted Higher Education @GdnHigherEd

Archive / Academic frustrations aren't exclusive to humans – Lego university life has its challenges too gu.com/p/Amakistw #HigherEd

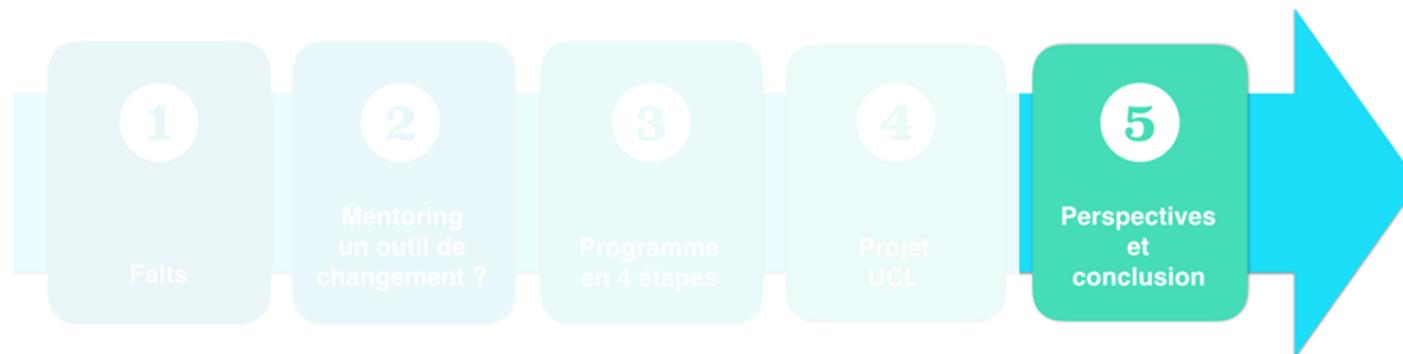
The challenges of ... Lego figures set up L... theguardian.com

Etape 4 : suivi du programme	
<u>Objectif</u> : exemple : <i>assurer le suivi du déroulement de la démarche mentorale et des activités la ponctuant.</i>	
<u>Sous-objectifs</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Organisation des activités prévues. - Formation continue et suivi des participant·e·s - Mises à jour. 	
Résultats attendus	Actions à mettre en œuvre
- Activités prévues.	- Exemple : <i>mise en place des activités « midi du mentoring ».</i>
- Formation continue / suivi.	- Organisation des sessions de formation continue. Exemple : organisation d'une <i>mentoring team</i> . - Suivi des mentors et <i>mentees</i> par le/la coordinateur·trice· et réajustement si nécessaire.
- Mise à jour.	- Mise à jour de la base de données des mentors et <i>mentees</i> - Mise à jour des programmes de formation continue.
- Informations	- Assurer la diffusion régulière de l'état d'avancement du programme auprès des différentes personnes concernées et/ou impliquées par le projet, y compris instances décisionnelles de l'organisation. - Mise à jour des informations sur le portail internet de l'organisation, si existant.
Ressources	
Ressources nécessaires	Ressources disponibles
<ul style="list-style-type: none"> - Personnel ; - Temps dégagé ; - Base de données des mentors et <i>mentees</i>. - Locaux ; - Budget ; - Formateur·trice· ; - Personne compétente dans la diffusion de l'information ; - Logiciel de suivi de programme. 	
Personnes ressources : identification des responsables du programme. Ex : <i>un·e responsable de projet, un·e coordinateur·trice·, une personne ressource dans chaque institut, des formateur·trice·s, un·e webmaster, ...</i>	
Planification : identification précise de l'agenda de la phase de recrutement. Ex : <i>de septembre 2016 à décembre 2017.</i>	

Etape 4 : Evaluation

- Création d'outils d'évaluation
- Evaluation à 360°
- Collecter les données d'évaluation
- Analyses
- Communication efficace et dissémination des pratiques/résultats/changements attendus; success stories

Etape 5 : évaluation	
<p>Objectif : évaluation des effets du programme de mentoring au regard des objectifs de départ. Exemple : <i>pour favoriser le développement et garder en son sein l'ensemble des talents des effectifs présents à l'UCL</i></p>	
<p>Sous-objetsifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un outil d'évaluation. - Réaliser un bilan des résultats du programme - Diffuser les résultats. 	
Résultats attendus	Actions à mettre en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation de l'action 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'outils d'évaluation. Exemple : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Réalisation d'une grille d'évaluation à destination des mentors, des mentees et du/de la coordinateur-trice du programme. ➢ Mise en place d'une évaluation à 360°. ➢ Organisation d'un focus group.
<ul style="list-style-type: none"> - Bilan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des résultats de l'évaluation du programme.
<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction d'un rapport d'activité. - Communication des résultats à l'ensemble des acteur-trice-s du programme et de la communauté universitaire. Exemple : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Organisation d'une réunion dans chaque institut. ➢ Diffusion des résultats via les médias disponibles de l'organisation (site web, revues, ...). ➢ Organisation d'une information de clôture via les organes sensibilisés (GREG, ACELIE, ...).
<ul style="list-style-type: none"> - Réajustement et poursuite de l'action. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des pistes d'améliorations. - Evaluation de la poursuite du projet (planification, budgétisation, ...). - Promotion et/ou soutien à d'autres actions en continuité.
Ressources	
Ressources nécessaires	Ressources disponibles
<ul style="list-style-type: none"> - Personnel ; - Temps dégagé ; - Base de données des mentors et <i>mentees</i> - Locaux ; - Budget ; - Personne compétente dans la diffusion de l'information ; - Logiciel d'évaluation de programme. - Outil d'analyse des résultats 	
<p>Personnes ressources : identification des responsables du programme. Ex : <i>un-e responsable de projet, un-e coordinateur-trice, une personne ressource dans chaque institut, un/des analystes de projet, un-e webmaster, ...</i></p>	
<p>Planification : identification précise de l'agenda de la phase de recrutement. Ex : <i>de janvier 2018 à juin 2018.</i></p>	

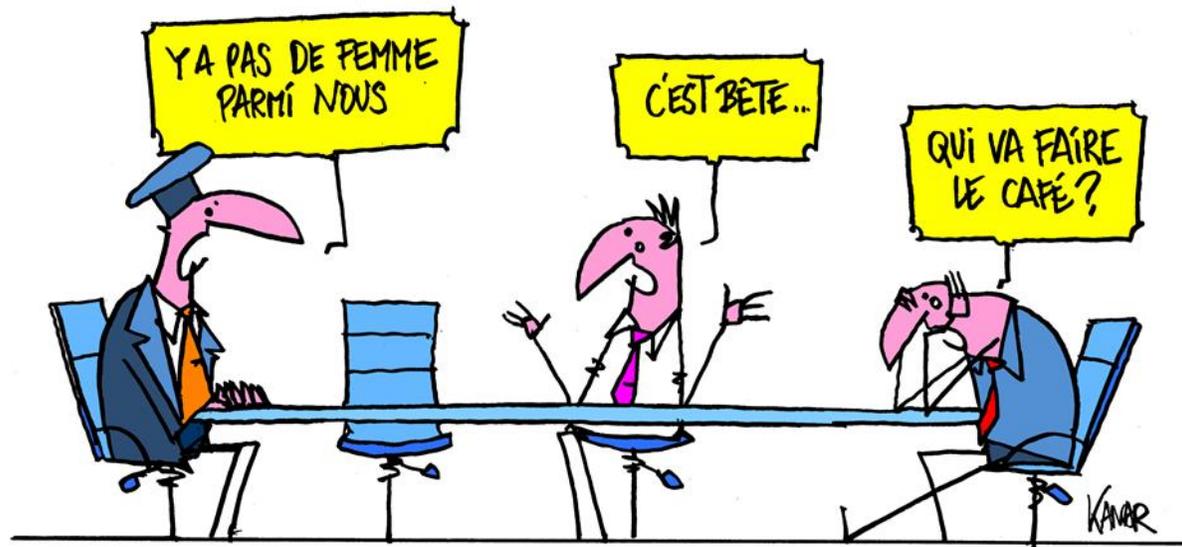


Conclusions

- Le mentoring à l'université est un cas particulier
- Un programme taillé sur mesure et « gender-sensitive” :
 - Processus lent et itératif
 - Support Institutionnel, collaboratif
- Trans-disciplinaire (SSH/SST): adéquat pour les enjeux du genre, améliore la créativité, utilise toutes les ressources
- Transformatif :

⇒ mentoring comme outil de changement et visant une meilleure résilience personnelle et institutionnelle,

⇒ pour plus de diversité, pour garder et inspirer tous les talents.



Merci à ...

A tous les interviewé·e·s de chaque pays (Garcia) pour leur participation, leur temps, leur investissement,...

Les Universités et centres de recherche

Le programme européen FP7