

# LE GUIDE DU

# MENTORAT

DÉVELOPPEMENT  
PROFESSIONNEL

projet pro

RÉSEAU

partage

savoir-être

expérience

soutien

ACCOMPAGNEMENT



CLUB DES  
ENTREPRISES  
Université Savoie Mont Blanc



UNIVERSITÉ  
SAVOIE  
MONT BLANC



<b>Qu'est-ce que le mentorat ?</b>		<b>2</b>
Définition	2	
Vos objectifs et votre mission	2	

<b>Quels sont les éléments clés du mentorat ?</b>		<b>3 à 4</b>
Quels sont les rôles et les responsabilités des mentors et des mentorés ?	3	
Ce que la relation mentorale doit être :	4	
Ce que la relation mentorale ne doit pas être :	4	

<b>Comment menez des sessions de mentorat efficaces ?</b>		<b>5 à 14</b>
Mettez en place un environnement approprié	6	
Évaluez les compétences de votre étudiant	7	
Définissez des objectifs SMART	8	
Rendez l'étudiant autonome dans son travail personnel	9	
Structurez une session de mentorat	10/12	
Pour un questionnement efficace	13/14	

<b>Les étapes du programme de mentorat</b>		<b>15</b>
--	--	-----------

## Fiches outils d'aide au mentorat – En annexe

F1 - Charte engagement mentor / mentoré

F2 - Engagement de confidentialité

F3 - Autoévaluation du mentoré

F4 - Tableau de suivi des objectifs et résultats à atteindre

F5 - Rétroaction du mentor au mentoré

## BIBLIOGRAPHIE :

OpenClassRooms : Les étapes de la vie d'un mentor

Agéfo : Guide pratique à l'attention des mentors et mentorés

Barreau de Montréal : Guide du mentor

## DEFINITION

Le mentorat est une relation dans laquelle le mentor investit son temps et partage ses connaissances et ses compétences avec une personne moins expérimentée qui souhaite profiter de cet échange et prend les dispositions pour y parvenir.

Contrairement au coaching, basé sur un transfert de compétences spécifiques, le mentorat est basé sur l'interaction entre deux personnes. Pour établir le cadre de la relation et déterminer la direction à donner aux échanges, le mentor tient compte autant de la situation universitaire - mais aussi personnelle du mentoré, que des raisons qui l'amènent au mentorat.

## VOS OBJECTIFS



**PRENDRE PART A UN PROJET A FORTES VALEURS**

Contribuer à votre développement personnel et professionnel.



**VALORISER VOTRE MARQUE EMPLOYEUR, VOTRE ENTREPRISE ET VOTRE MÉTIER.**

Appartenir à un réseau de professionnels engagés, solidaires et volontaires.

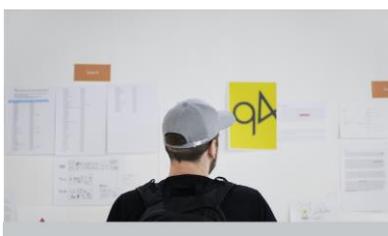


**PARTICIPER A UNE AVENTURE HUMAINE « GAGNANT-GAGNANT »**

Mieux connaître les nouvelles générations et renforcer ses capacités managériales.

## VOTRE MISSION

**En tant que mentor**, vous aurez pour objectif d'encourager un jeune étudiant motivé à devenir acteur de son avenir, grâce à la mise en place d'un mentorat autour de 3 leviers



**« SE CONNAÎTRE »  
DÉVELOPPER SA CONFIANCE EN SOI  
ET SES COMPÉTENCES**

Lui permettre d'identifier ses compétences et ses leviers de motivation.



**DÉCOUVRIR LES MÉTIERS ET LEUR ENVIRONNEMENT : CONSTRUIRE SON PARCOURS**

Lui permettre d'initier une dynamique de parcours professionnel.



**PASSER À L'ACTION : TRACER SA VOIE**

Lui donner des clés et des outils pour réussir son insertion pro.

## QUEL EST VOTRE RÔLE & VOS RESPONSABILITES ?

1. Accompagner avec **enthousiasme et ouverture** son mentoré
2. Créer un **climat de confiance**
3. Faire part de ses **expériences**, de ses **compétences** et de ses **connaissances**
4. Être à l'**aise** dans son rapport avec le mentoré
5. **Communiquer, écouter attentivement** et fournir une **rétroaction constructive**
6. Faciliter l'accès du mentoré à un plus **vaste réseau** de collègues qui pourraient l'aider dans la résolution de problèmes ou lui offrir des conseils supplémentaires
7. Poser des **questions**, rechercher des **échanges** d'idées qui facilitent le **dialogue** plutôt que s'adonner au monologue
8. Montrer de la **compassion** et faire preuve d'**empathie**
9. Avoir des **conversations courageuses** avec le mentoré si les circonstances l'imposent
10. Être le plus fidèle possible aux horaires établis concernant les échanges et **faire systématiquement les suivis requis**
11. Prévenir en temps opportun le mentoré en cas d'**empêchement**
12. **Animer régulièrement des rencontres** ou des **échanges** avec le mentoré de façon à faciliter l'identification claire et précise des **besoins** du mentoré et suivre les **objectifs** donnés et à atteindre
13. Donner toute **son attention** au mentoré au moment des rencontres ou des échanges en rangeant, par exemple, son téléphone, son accès à ses mails
14. **Participer à certains événements** proposés par le Club des Entreprises tout au long de l'année aux mentors et mentorés
15. Respecter la **confidentialité** de l'exercice

## LA RELATION MENTORALE EN QUELQUES MOTS :

- ✓ Transmission du savoir dans une interaction
- ✓ Relation fondée sur le respect, la franchise et la confiance mutuelle
- ✓ Contribuer à la réalisation du mentor et du mentoré et à leur évolution respective
- ✓ Entraide réciproque
- ✓ Gratuité
- ✓ Volontariat
- ✓ Partager ses expériences
- ✓ Échange d'idées
- ✓ Débats constructifs
- ✓ Volonté de donner un feedback positif et critique
- ✓ Donner des conseils et poser les bonnes questions
- ✓ Faciliter le réseautage avec ses collègues ou des experts ; faire des suggestions de perfectionnement



## LA RELATION MENTORALE NE DOIT PAS ÊTRE UN.E :

- ✓ Obligation
- ✓ Relation de pouvoir ou de lien hiérarchique
- ✓ Relation à sens unique
- ✓ Cours privé
- ✓ Thérapie
- ✓ Pratique rigide avec un mode d'emploi très strict

# Comment mener des sessions de mentorat efficaces ?

Il y a un certain nombre d'ingrédients essentiels pour effectuer une session de mentorat efficace et motivante, dont notamment :

1



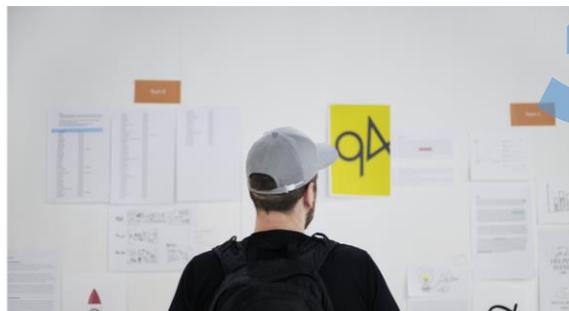
METTEZ EN PLACE UN ENVIRONNEMENT APPROPRIÉ

2



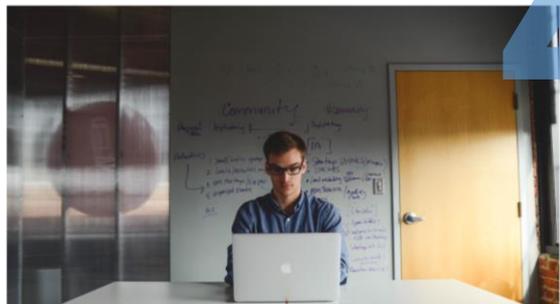
EVALUEZ LES COMPÉTENCES DE VOTRE ÉTUDIANT

3



DÉFINISSEZ DES OBJECTIFS SMART

4



RENDEZ L'ÉTUDIANT AUTONOME DANS SON TRAVAIL PERSONNEL

5



STRUCTUREZ UNE SESSION DE MENTORAT



Pour vous assurer que l'étudiant ait une expérience positive, quelques éléments incontournables à mettre en place :

### **Pour une session de rendez-vous en ligne :**

- ✓ Être équipé d'un ordinateur avec webcam et microphone (ou casque avec - micro)
- ✓ Disposer d'une connexion internet stable
- ✓ Etre ponctuel en se connectant à l'heure précise de la session
- ✓ Utiliser un outil de visioconférence qui permet de partager son écran pour une meilleure interaction

### **Pour une session de rendez-vous en présentiel :**

- ✓ Se réunir dans un lieu calme et favorable aux échanges
- ✓ Donner toute son attention à son interlocuteur en fermant, par exemple, son téléphone, son accès à ses mails...



**EVALUEZ LES COMPÉTENCES DE VOTRE ÉTUDIANT**

**En tant que mentor, une part essentielle de votre rôle est d'aider vos étudiants à :**

- ✓ Établir des objectifs dans l'année,
- ✓ Suivre leur progrès,
- ✓ Faire des feedbacks constructifs au cours de la réalisation de ces objectifs.

Ce n'est pas toujours simple ! Cependant cela devient de plus en plus naturel avec la pratique et avec une meilleure connaissance de votre mentoré.

**Le mentor doit aider l'étudiant à cibler et connaître ses compétences initiales ainsi que ses capacités qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. Il peut ensuite décomposer en différentes étapes l'acquisition des compétences nécessaires pour atteindre l'objectif.**

**Les questions clés à se poser sont alors :**

- ✓ Qu'est capable de faire mon étudiant à cet instant précis ?
- ✓ Quelles compétences précises lui manque-t-il afin d'avancer ?
- ✓ Qu'est-ce qui m'a aidé quand j'étais à sa place ?

**Votre capacité à utiliser et à appliquer vos propres connaissances est importante.** En combinant ceci avec le Formulaire 4 - *Tableau de suivi des objectifs et résultats à atteindre*, vous pouvez décomposer les différentes étapes de réalisation des résultats à atteindre, puis transmettre à votre étudiant des objectifs concrets afin qu'il complète le projet avec succès.

**Vous pouvez également contacter d'autres mentors pour discuter de points techniques spécifiques au travers nos sessions d'échanges dédiées.**

## 3



**S - Spécifique** : cible une compétence précise, sur laquelle l'étudiant doit travailler

**M - Mesurable** : est quantifiable et/ou dispose d'indicateurs de progrès précis

**A - Acceptable / atteignable** : présente une difficulté appropriée pour l'étudiant selon ses compétences existantes et son temps disponible

**R - Relevant (= Pertinent)** : est lié directement à l'étape du projet en cours et permet à l'étudiant d'effectuer le plus de progrès possible sur le projet

**T - Temporellement défini** : définit une date butoir claire, typiquement la session suivante

**Pour aider un étudiant à définir un objectif, le mieux est de partir d'une compétence ciblée dans votre évaluation de l'étudiant.** Concentrez-vous sur ce qui aiderait l'étudiant à développer ou mettre en pratique une compétence requise pour avancer sur le projet, en vous basant toujours sur les critères d'évaluation.

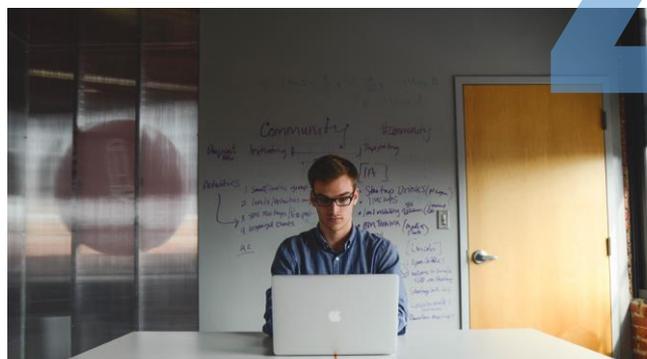
Ainsi des objectifs tel que « Continuer d'assimiler les cours de droit des affaires » et « Progresser en gestion de projet marketing » ne serait pas SMART, car ce n'est ni spécifique ni mesurable. C'est certainement atteignable car c'est vague, mais ce n'est pas motivant pour l'étudiant.

Pour rendre ces objectifs SMART, vous pourriez dire par exemple « Visionner 80% du cours de droit des affaires pour la prochaine session » et « Proposer une première version du projet marketing pour la prochaine session ».

De nombreuses études montrent que la mise en place d'objectifs et leur suivi ont un immense impact sur la motivation, la sensation de progrès, la confiance et la probabilité de réussite.

### **LA SOLUTION DU CLUB !**

Lors d'un de vos 1<sup>er</sup> RDV, compléter avec votre mentoré la **Fiche outil 4 - Tableau de suivi des objectifs et résultats à atteindre**. Ce tableau pourra être complété au fil du programme



**RENDEZ L'ÉTUDIANT AUTONOME DANS SON TRAVAIL PERSONNEL**

Entre chaque session de mentorat, c'est à l'étudiant de travailler en autonomie pour atteindre les objectifs définis entre vous.

La capacité de l'étudiant de s'engager et respecter ses objectifs est la clé de son succès. Certains étudiants peuvent vous contacter entre les sessions s'ils ont des questions ou s'ils sont bloqués. Cependant c'est à vous de déterminer ce que vous pouvez faire pour les aider entre les sessions et de contrôler le temps que vous y passez.

Il est essentiel de gérer les attentes des étudiants concernant vos disponibilités et réactivité entre les sessions de mentorat dès le tout début. Si un étudiant s'impatiente, rappelez-lui que vous avez un travail à côté, que vous n'êtes pas tenu à des délais de réponses aux questions en dehors de la visio-conférence, et que vous faites de votre mieux.

Il y a plusieurs choses que les étudiants peuvent faire pendant leurs temps d'étude personnel pour tirer le meilleur parti de leurs sessions de mentorat. Il faut donc vraiment les encourager à :

- ✓ Consacrer le temps nécessaire pour atteindre ses objectifs
- ✓ S'engager à étudier un certain nombre d'heures par semaine et faire le suivi du temps passé chaque semaine.
- ✓ Prioriser les objectifs définis pendant la session de mentorat et identifier les obstacles qu'ils ont rencontrés.
- ✓ Explorer quelles questions et quels défis peuvent être résolus en autonomie ou grâce à l'aide de la communauté d'étudiants mentorés au travers de l'équipe Teams « Révèle toi avec le mentorat »
- ✓ Préparer leurs sessions de mentorat à l'avance en listant les questions principales et les difficultés à aborder en session.

## Comment mener des sessions de mentorat efficaces ?



Dans un but d'efficacité et de simplicité, toute session de mentorat devrait avoir la même structure générale. Gardez-vous néanmoins un peu de souplesse : parfois il est nécessaire de passer plus ou moins de temps sur certaines parties de la session.

### Étape 1

#### Prise de nouvelles 5 minutes

**Construire une relation de confiance est essentiel et pour cela il est nécessaire d'apprendre à connaître votre mentoré, de créer des liens avec lui.**

Ainsi ne rentrez pas dans des détails techniques tout de suite, prenez des nouvelles. En discutant avec lui, vous apprendrez certainement des éléments qui impactent sa capacité à étudier et à avancer sur certains projets de votre mentorat.

Ne sous-estimez pas l'importance de cette étape. **Le mentor est apprécié pour son côté humain : c'est ce qui fait toute la différence !** Si jamais vous en sentez le besoin, n'hésitez pas à passer un peu plus de 5 min à parler d'autre chose que de la formation : laisser la personne s'exprimer et dire comment elle se sent peut débloquent beaucoup de choses !

*Si vous sentez qu'il y a un problème et que l'étudiant peut avoir besoin d'une aide psychologique, n'hésitez pas : faites-le nous savoir !*

## Étape 2

### Avancement des projets, obstacles, retours constructifs et questions

#### Vérification de l'avancement vis-à-vis du tableau de suivi des objectifs 45 minutes

À chaque session, vous devez essayer de couvrir l'ensemble de ces points :

- ✓ Quel est l'avancement vis-à-vis des objectifs de la dernière session ?
- ✓ Donnez un retour constructif sur le travail effectué : qu'est-ce qui a été bien fait ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
- ✓ Quels ont été les obstacles rencontrés ? Qu'est ce qui pourrait être fait pour les surmonter complètement ?

Posez des questions pour évaluer les connaissances de l'étudiant, pour comprendre ses capacités à appliquer, analyser et évaluer ce qu'il a appris.

- ✓ Quel est l'indicateur de progrès que vous renseignerez dans le tableau de suivi des objectifs ?
- ✓ L'étudiant est-il bien en voie pour compléter le projet à temps, selon les échéances convenues ?

Proposez des stratégies à mettre en place pour optimiser les chances de l'étudiant d'atteindre ses résultats et objectifs.

Une session ne doit jamais être raccourcie en raison d'un manque de progrès de la part de l'étudiant depuis la dernière session.

Si l'étudiant n'a pas avancé, ou qu'il n'a pas de questions, provoquez des questions ou profitez-en pour faire le point sur son avancement. Cela peut être le moment de revenir sur ses objectifs, lui demander comment il se sent dans la formation, s'il a des doutes, des baisses de motivation... Prenez le temps de l'écouter.

## Étape 3

### Définition des objectifs SMART Compte rendu de session 10 minutes

Définissez des objectifs SMART en tenant compte de ce que l'étudiant a accompli depuis la dernière session, du temps prévu pour étudier et de ce sur quoi il doit se concentrer.

Par exemple :

- ✓ Si votre étudiant n'a pas pu terminer les objectifs de la semaine, la meilleure chose est peut-être de conserver les mêmes objectifs.
- ✓ Si votre étudiant termine tous les objectifs, vous pouvez lui donner un objectif plus ambitieux pour la prochaine fois mais toujours atteignable.
- ✓ Si votre étudiant a été bloqué sur un concept particulier, vous pouvez l'aider à le décomposer.

### LA SOLUTION DU CLUB !

Après chaque échange, compléter la **Fiche outil 5 - *Rétroaction du mentor au mentoré*** afin de proposer un feedback constructif à votre étudiant de ce qui a été accompli, de ce qu'il reste à accomplir ou de définir de nouveaux objectifs.

Le mentorat fournit un contexte idéal pour renforcer ses capacités de leader car il permet de soulever des questions difficiles et de trouver des solutions aux défis d'adaptation.

## LA SOLUTION DU CLUB !

### POUR UN QUESTIONNEMENT EFFICACE

Les questions efficaces :	Elles ressemblent à cela :	Elles ne ressemblent pas à cela :
Sont ouvertes	Parlez-moi de votre expérience en ... Que pensez-vous de...?	Où avez-vous réaliser cette expérience ? Croyez-vous en...?
Sont invitantes	J'aimerais vous entendre me parler de... Que pourriez-vous envisager de...?	Pour quelle folle raison feriez-vous...? Pourquoi ne feriez-vous pas...?
Sont précises	Combien de fois avez-vous...? Quelle impression avez-vous lorsque...?	Est-ce qu'elle... beaucoup? Qu'arrivera-t-il si...?
Sont évocatrices.	Qu'est-ce que ça pourrait vouloir dire? Spéculons sur...	Qu'est-ce que ça signifie? Qu'arrivera-t-il si...?
Sont positives ou neutres.	Que pensez-vous apprendre de ça? Dites-moi ce que vous en pensez.	Qu'arrive-t-il avec...? Que pensiez-vous qu'il allait arriver?
Remettent les évaluations en question.	Quelle preuve avez-vous concernant...? Comment pourrait-on interpréter... différemment ?	Quel est le problème avec...? Que pensez-vous de... ?

Références : Texte tiré et adapté des documents : *Conversations courageuses - Liste de conseils, 2010* et *Passer des idées à l'action - Prendre part à des conversations courageuses, hiver 2009-2010*

### Questions pour établir l'orientation

- ✓ Qu'est-ce qui a été clarifié depuis notre dernière rencontre ?
- ✓ Comment pouvons-nous utiliser notre temps afin d'optimiser cette conversation ?
- ✓ Sur quoi devriez-vous vous concentrer ?
- ✓ Quel sujet espérez-vous que je n'aborde pas ?

## Questions pour découvrir des possibilités

- ✓ Quels résultats désirez-vous atteindre ?
- ✓ Quelle est la meilleure chose qui pourrait arriver ?
- ✓ Si vous étiez certain de réussir, que feriez-vous ?
- ✓ Qu'avez-vous observé chez les autres et qui fonctionne ?
- ✓ Quelle est la plus importante décision que vous ayez à prendre ?
- ✓ Qu'est-ce qui vous empêche de la prendre ?

## Questions pour planifier les mesures

- ✓ De toutes les options, laquelle est la plus intéressante ?
- ✓ Qu'essaieriez-vous d'accomplir au cours des trois prochains mois ?
- ✓ Que devrez-vous faire en premier ?

## Questions pour faire tomber les barrières

- ✓ Qui ou que devez-vous inclure pour réussir ?
- ✓ De quelle façon ces mesures vous aideront-elles à atteindre votre objectif ?
- ✓ Qu'est-ce qui peut vous empêcher de réussir ?
- ✓ Que vous manque-t-il ?
- ✓ À quels obstacles vous attendez-vous, ou lesquels connaissez-vous ?

## Questions pour passer en revue ou faire une récapitulation

- ✓ Dites-moi ce que vous allez faire et d'ici quelle date ?
- ✓ Que retenez-vous de cette conversation ?

## Quelques questions préférées des mentors expérimentés

- ✓ Quel est ton plan d'avenir à moyen terme ?
- ✓ Quelles stratégies utilises-tu pour parvenir à tes objectifs et des résultats appropriés ?
- ✓ Comment t'impliques-tu dans la résolution de problèmes et de conflits ?
- ✓ Nos échanges ont-ils contribué à modifier la vision de ton avenir ? Dans quel sens ?
- ✓ Comment t'organises-tu pour t'assurer d'avoir une vie équilibrée (école /sport/ amis/famille) ?
- ✓ Pourrais-tu t'y prendre d'une autre façon la prochaine fois que tu rencontres un défi semblable ?
- ✓ Si tu avais à donner un conseil à un étudiant qui intègre ta formation en septembre, quel serait-il ?
- ✓ Quelle serait la chose que tu changerais dans la façon dont tu as initialement abordé notre relation et ton engagement dans le projet ?
- ✓ Qu'est-ce qui t'a le plus surpris dans tes études ?
- ✓ Dans quel domaine as-tu le plus grandi ?
- ✓ Qu'est-ce qui t'empêche de dormir la nuit ?

## LES ETAPES A RESPECTER DANS LE PROCESSUS DE MENTORAT

1	<p style="text-align: center;"><b><u>AU LANCEMENT DU PROGRAMME</u></b></p> <p>Co remplir et co signer avec votre mentor les documents suivants : <b>&gt;&gt; Fiche outil 1 - Charte engagement mentor / mentoré</b> <b>&gt;&gt; Fiche outil 2 - Engagement de confidentialité</b></p> <p>Prendre l'initiative de faire les premiers contacts avec le mentoré Etablir le <b>calendrier des rencontres pour l'année</b>, dès le début du programme</p>
2	<p style="text-align: center;"><b><u>PREMIER RDV</u></b></p> <p>Votre mentoré vous remettra <b>la Fiche outil 3 complétée - Autoévaluation du mentoré</b>. Il s'agit du résultat d'un test de personnalité et motivation que nous lui avons préconisé de faire avant votre 1<sup>er</sup> rdv</p> <p><b>&gt;&gt; Compléter avec votre mentoré la Fiche outil 4 - Tableau de suivi des objectifs et résultats à atteindre</b> : Ce tableau pourra être complété au fil du programme</p>
3	<p style="text-align: center;"><b><u>TOUT AU LONG DU PROGRAMME</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Entretenir des contacts toutes les 6 semaines</u></b> :</p> <p>Rencontres en personne au moins 3 fois par année ; autres contacts réguliers par téléphone, Teams , courriel...</p> <p>Suivre vos objectifs au fil des rdv et <b>mettre à jour avec votre mentor la Fiche outil 4</b></p>
4	<p style="text-align: center;"><b><u>APRES CHAQUE ECHANGE</u></b></p> <p>Compléter et remettre après chaque échange la <b>Fiche outil 5 - Rétroaction du mentor au mentoré</b> afin de retrouver les sujets discutés et les suivis qui doivent être effectués entre chaque rencontre et votre feedback</p>
5	<p style="text-align: center;"><b><u>ENTRE CHAQUE ECHANGE</u></b></p> <p>Encourager le mentoré à envoyer à l'avance les sujets qu'il désire aborder au cours de la rencontre ; être mieux préparé permettra d'avoir des échanges plus efficaces et fructueux.</p> <p>Prendre part, avec d'autres mentors, à des échanges concernant l'expérience du mentorat et les pratiques réussies.</p> <p><i>&gt;&gt; Nous vous communiquerons très prochainement des dates d'ateliers de partage et co-développement</i></p>

**Informations complémentaires** : Les fiches proposées sont des outils facultatifs d'aide au mentorat. Elles ont pour objectif de faciliter vos échanges avec votre mentoré et de réaliser vos objectifs

L'équipe du Club des Entreprises de l'Université Savoie Mont Blanc se tient à votre entière disposition pour répondre à vos questions tout au long de ce programme.

**Anne Naudy** / [anne.naudy@univ-smb.fr](mailto:anne.naudy@univ-smb.fr) - 04 79 75 88 80

Référente Faculté de droit :

**Lucie Delefosse** / [lucie.delefosse@univ-smb.fr](mailto:lucie.delefosse@univ-smb.fr) - 04 79 75 91 30

