



# Guide de l'utilisateur PROGRAMME DE MENTORAT AIH Janvier 2013

## INTRODUCTION

À un moment ou à un autre dans leur carrière ou dans leur vie privée, la plupart des gens auront utilisé leurs compétences et leur expérience pour guider quelqu'un d'autre – par exemple en conseillant un jeune de leur famille dans le choix d'une université, ou en donnant un conseil à un ami concernant son travail. Cela s'apparente à du mentorat.

Le mentorat est une relation entre deux personnes – le mentor qui a « déjà vécu ça, fait ça » et qui est disposé à partager son expérience avec le mentoré. L'objectif est de développer les aptitudes professionnelles et/ou personnelles du mentoré. Dans le contexte de notre Association, les mentors pourraient apporter :

- des conseils scientifiques et un savoir-faire technique ;
- une orientation sur les choix de carrière et les parcours professionnels – par exemple sur les types de postes, les entretiens, les réseaux, l'enseignement ou la formation ;
- une expérience et des informations pratiques, par exemple sur certaines régions du monde ou certains types d'aquifères.

La volonté de l'Association Internationale des Hydrogéologues (AIH – « International Association of Hydrogeologists » / IAH) de développer un programme de mentorat pour ses membres vient en grande partie de ses membres mêmes. Au vu du rayonnement mondial de l'Association et des nombreux et divers environnements universitaires et professionnels dans lesquels nos membres travaillent, le programme AIH ne prétend pas fournir le niveau de mentorat requis pour un ingénieur certifié ou statut équivalent. De nombreux membres de l'AIH obtiennent ce statut en passant par des organismes professionnels nationaux. L'AIH espère néanmoins que son programme de mentorat sera utile à un grand nombre de ses membres dans les années à venir.

Ce petit guide s'adresse à la fois aux mentors et aux mentorés. Il contient des remarques d'ordre général et certaines destinées en particulier à chacun des rôles.

## **NORMES DU PROGRAMME**

Tout d'abord, il convient de préciser ce que chacune des parties au programme apportera :

### **L'AIH :**

- fournira aux mentors débutants et confirmés un soutien pédagogique ;
- offrira régulièrement aux mentors et aux mentorés des opportunités de participer au programme ;
- formera des paires mentors-mentorés sur la base de critères établis ;
- guidera les mentors et les mentorés pour leur permettre de tirer profit de leur relation de mentorat ;
- proposera des formations, des congrès, des conférences ou autres événements appropriés, ainsi qu'une présence en ligne pour permettre l'échange de points de vue et d'expériences ;
- fournira des conseils aux mentors et mentorés pour résoudre leurs éventuelles difficultés ;
- supervisera le programme pendant toute sa durée ;
- fera des évaluations et dressera des rapports sur le programme à des dates prédéfinies.

### **Tous les mentors :**

- rempliront un « Profil mentor » ;
- satisferont aux critères d'un mentor tels que définis par l'AIH ;
- s'engageront à travailler dans le cadre de l'AIH ;
- s'engageront à participer au processus de feedback/évaluation à la fin de la relation de mentorat.

### **Tous les mentorés :**

- rempliront un « Profil mentoré » ;
- s'engageront à travailler dans le cadre de l'AIH ;
- s'engageront à participer au processus de feedback/évaluation à la fin de la relation de mentorat.

Chacun est bien sûr libre de pratiquer le mentorat en dehors de ce programme.

# COMMENT TIRER LE MEILLEUR DE LA RELATION DE MENTORAT

## 1. Fixez les règles du jeu entre vous et respectez-les. Exemples :

- Fréquence des contacts
- Combien de temps pouvez-vous consacrer à cette relation ?
- À quelle fréquence allez-vous vous rencontrer ?
- Cette fréquence variera-t-elle au fil du temps ?
- Combien de temps pouvez-vous consacrer à chaque rencontre ?
- Le mentor sera-t-il disponible entre deux entretiens « formels » ?

### Mode de contact

Même si le mentor et le mentoré se trouvent dans deux pays différents, il sera peut-être possible d'organiser des rencontres en face à face, par exemple lors d'un congrès de l'AIH ou d'une autre conférence. Sinon, les échanges se feront-ils par e-mail, téléphone, Skype, téléconférence ? Qui appellera l'autre ?

### Durée de la relation

Combien de temps votre relation de mentorat durera-t-elle ? Fixez-vous des dates à intervalles réguliers pour faire le point, ou bien évaluez-vous les progrès de manière informelle de temps à autre ?

### Confidentialité

Comment traiterez-vous les informations professionnelles confidentielles ?

*N'oubliez pas : il n'y a pas de moment, de lieu ou de fréquence « idéaux » pour vos rencontres – les arrangements doivent simplement être commodes et confortables pour chacun.*

## 2. Clarifiez les objectifs du mentoré

Dès le début, veillez à ce que chacun d'entre vous ait une idée claire de ce à quoi sert la relation de mentorat. Est-ce :

- Aider à fixer des objectifs à long et court termes ?
- Conseiller le mentoré sur son évolution de carrière ?
- Aider le mentoré à se constituer un réseau ?
- Permettre au mentoré de confronter ses idées à une oreille impartiale ?
- Conseiller sur l'utilisation de techniques ou méthodes spécifiques en hydrogéologie ?
- Autre chose ?

*Réexaminez vos objectifs aussi souvent que nécessaire – les objectifs peuvent évoluer.*

## 3. Prenez l'initiative

S'il est temps de fixer un rendez-vous, n'attendez pas que l'autre fasse le premier pas. Dites ce que vous voulez et ce dont vous avez besoin (sans être trop exigeant !).

## 4. Impliquez-vous dans le processus

Même si les entretiens de mentorat sont informels et amicaux, abordez le processus avec professionnalisme.

## 5. Travaillez sur des améliorations durables, pas sur des solutions ponctuelles

Utilisez la séance de mentorat pour échanger des points de vue, des idées et des stratégies – pas seulement des réponses immédiates à un problème. Une réponse immédiate à un problème est rarement aussi bénéfique qu'une compréhension de la manière d'aborder ce problème s'il resurgit.

## **6. Évaluez le processus**

Vérifiez régulièrement entre vous que tout se passe bien.

Si l'un d'entre vous a du mal à s'investir autant qu'il le devrait, ou si vous vous apercevez que vous ne vous entendez plus, vous devez en parler, même si cela peut être difficile. Sinon les séances de mentorat seront une perte de temps ; ou pire, la relation risque de sombrer, avec pour vous deux un sentiment de frustration et de ressentiment.

## **COMMENT METTRE FIN À LA RELATION DE MENTORAT**

Il est important que la relation ait une fin bien marquée – pas seulement un éloignement progressif avec des séances de mentorat de plus en plus rares et où l'on ne discute de pas grand-chose.

Une conclusion officielle (même si elle se fait de façon informelle) permet au mentor et au mentoré de conduire une réflexion sur le processus et sur les résultats, et de reconnaître les contributions de chacun. Cela peut aussi permettre au mentor d'envisager une autre relation de mentorat.

La fin interviendra généralement au moment où le mentoré estimera qu'il a atteint le(s) objectif(s) de mentorat qu'il s'était fixés. Le mentoré se sentira alors plus confiant et prêt à progresser sans l'aide du mentor.

À la fin de votre dernier entretien formel, faites le bilan de votre relation de mentorat et de ce qu'elle vous a apporté de plus précieux :

- Quels étaient les objectifs de départ et ont-ils été atteints ?
- Les objectifs ont-ils évolué en cours de route, et les nouveaux objectifs ont-ils été atteints ?
- Quels problèmes avez-vous rencontrés et comment les avez-vous résolus ?
- Seriez-vous prêt à refaire du mentorat à l'avenir, en tant que mentoré ou mentor ?

Remplissez et envoyez le Formulaire de fin de mentorat. Vous pourriez ensuite convenir de vous rencontrer à nouveau en dehors de ce cadre, ou bien décider simplement d'en rester là.

## RÉSOLUTION DES PROBLÈMES

Rappelons tout d'abord que la grande majorité des relations de mentorat se passent bien et s'avèrent fructueuses pour les deux parties. En vous mettant d'accord sur les règles du jeu dès le départ, et en vérifiant que chacun les a bien comprises, vous vous épargnerez bien des problèmes. Soyez franc et honnête sur votre perception des choses : il vous sera ainsi plus facile de surmonter les problèmes qui pourraient apparaître. Par exemple, si vous pensez que la relation ne fonctionne pas, dites-le simplement – si possible sans être désagréable –, au lieu de ne pas répondre aux appels ou aux e-mails sur la prochaine rencontre par exemple.

*Q : Que faire en cas d'incompatibilité de caractères ?*

Si vous arrivez à en parler, trouvez un moyen de mettre de côté vos différences de caractère et de vous concentrer sur l'expertise et l'expérience. Si vous n'arrivez pas à résoudre vos difficultés, ou que vous ne voulez pas poursuivre la relation, il n'y a aucune honte à l'accepter. Dans ce cas, contactez le secrétariat de l'AIH pour que la fin de votre relation puisse être enregistrée et que l'on puisse vous aider à trouver un autre mentor/mentoré si nécessaire.

*Q : Que faire si, en tant que mentor, je me sens dépassé ?*

Vous n'êtes pas censé être un expert en tout. Si vous n'avez pas les informations hydrogéologiques ou l'expertise technique nécessaires, orientez le mentoré vers un autre mentor de l'AIH si vous savez que cette personne sera plus compétente pour répondre aux questions du mentoré. Si vous ne connaissez personne susceptible d'avoir les compétences requises, ou si vous préférez cette solution, demandez au mentoré de prendre contact avec le secrétariat qui essaiera de trouver une personne compétente. Si votre manque de confiance concerne plutôt votre capacité à gérer le processus, contactez le secrétariat de l'AIH pour obtenir de l'aide.

*Q : Que faire si le mentoré/mentor me donne une information dont je ne suis pas censé avoir connaissance ?*

L'utilisation que vous ferez de cette information dépendra de sa nature. Reportez-vous aux règles que vous aviez fixées ensemble, et rappelez à votre partenaire les choses à dire et à ne pas dire. En cas d'implications juridiques – ce qui est fort improbable –, prenez les dispositions appropriées en concertation avec le secrétariat de l'AIH.

*Q : Que faire si mon mentoré rencontre des problèmes personnels ?*

Si les discussions sur des problèmes professionnels conduisent à l'évocation de problèmes personnels ou familiaux (pour lesquels vous n'êtes pas en mesure d'apporter votre aide, ou il semble déplacé pour vous d'en parler), orientez le mentoré vers les services d'aide sociale de son organisation, si de tels services existent, où vers une aide spécialisée.

*Q : Que faire si mon mentor semble incapable de comprendre ma situation ou de me fournir des conseils utiles ?*

Il est mieux de dire franchement si le processus fonctionne ou pas pour vous. Expliquez votre frustration à votre mentor et dites-lui ce dont vous avez besoin (moins de conseils, plus de clarté, plus de temps, etc.). Si cela n'y change rien, alors vous devez envisager de mettre fin à la relation, mais faites-le de manière à la fois formelle et amicale, comme nous l'avons vu précédemment. Le secrétariat s'efforcera de vous trouver un nouveau mentor.

## REMARQUES À L'INTENTION DES MENTORS (DONNEURS DE CONSEILS)

Pour être un mentor efficace, vous aurez besoin de :

- l'expérience utile pour le mentoré – il peut s'agir d'une expérience technique ou dans l'encadrement, d'expérience professionnelle ou tout simplement d'expérience de la vie
- temps à consacrer au mentoré
- intérêt dans votre développement personnel et désir d'apprendre
- confiance – en vous et dans le processus
- capacité à poser les bonnes questions qui obligeront le mentoré à penser par lui-même
- capacités d'écoute active
- capacité à fournir un feedback constructif

Le mentorat consiste à structurer le développement – vous n'avez pas à dire au mentoré tout ce que vous savez sur un sujet à chaque fois que l'occasion se présente. Le but n'est pas de faire du mentoré votre clone !

Vous allez transmettre les informations, compétences et expériences adéquates à votre mentoré, pour qu'il puisse les utiliser à bon escient et développer sa confiance en lui-même. Souvent, vous vous baserez sur votre expérience dans des domaines variés pour proposer au mentoré des options techniques, professionnelles ou de formation auxquelles il n'aurait pas pensé par lui-même.

**N'oubliez pas :**

- En tant que mentor, votre rôle est d'encourager, de faire évoluer et d'apporter un soutien car vous avez déjà « emprunté le chemin » sur lequel se trouve actuellement le mentoré.
- Vous devez être clair sur le fait que les conseils que vous donnez sont personnels et non institutionnels (ceux de votre propre organisation, de l'AIH ou autres).
- Faites attention lorsque vous recommandez des produits ou formations spécifiques. Vous pouvez bien sûr les mentionner et fournir des références, mais laissez le mentoré conduire seul ses propres recherches si nécessaire.

## MENTORS – GÉRER LE PROCESSUS DE MENTORAT

Il n'y a pas une seule bonne ou parfaite manière de conduire le processus de mentorat. Les mentors ont chacun leurs propres qualités et manières de travailler. Quels que soient l'approche ou le style que vous utilisez, il vous sera peut-être utile de travailler dans un cadre précis. Voici un modèle simple en trois étapes :

**ÉTAPE 1 :  
DÉFINIR LES OBJECTIFS**

**ÉTAPE 2 :  
ÉCLAIRER**

**ÉTAPE 3 :  
PLANIFIER DES ACTIONS**

Vous pouvez travailler sur chacune des étapes l'une après l'autre en en faisant le programme de vos séances de mentorat.

### Étape 1 : DÉFINIR LES OBJECTIFS

Cette étape peut prendre du temps – mais y consacrer du temps s'avèrera payant ultérieurement au cours de la séance ou dans la relation. En cas de problème important, en lien avec un changement d'attitude ou de comportement personnels ou professionnels, vous aurez sûrement besoin d'y revenir souvent pendant plusieurs mois, voire plus longtemps. S'il s'agit d'un problème pratique, en lien avec des connaissances ou des compétences, il suffira parfois de quelques minutes, voire de quelques heures, pour parvenir à un accord sur les objectifs.

Résistez à la tentation de donner des conseils ou de dire au mentoré ce qu'il doit faire (des conseils et une orientation seront parfois utiles, mais pas à ce stade).

Veillez à ce que vos questions et affirmations soient ouvertes, par exemple :

*« De quoi souhaiteriez-vous parler ? »*

*« Parlez-moi de votre expérience de... »*

*« Penchons-nous de plus près sur cette question... »*

*« Si je comprends bien, vous dites que... C'est bien cela ? »*

*« Et si nous commençons par un récapitulatif de ce que nous avons vu la dernière fois ? »*

Si vous (ou votre mentoré) s'aperçoit que vous revenez sans cesse sur le problème sans faire de progrès, il est temps de parler du processus et de voir pourquoi vous n'avancez pas. Par exemple, cela pourrait être dû à une réticence à agir, ou à un manque d'implication dans le processus de mentorat, des deux côtés ?

## Étape 2 : ÉCLAIRER

Parvenir à une nouvelle compréhension des choses est essentiel à la réussite des actions qui seront entreprises à la prochaine étape. Il ne faut pas précipiter les choses, même si cela peut arriver assez spontanément dès la discussion de l'Étape 1. Le temps que cela prendra dépendra de la nature et de la complexité du problème et de la qualité des discussions de mentorat.

Le processus de compréhension du mentoré dépendra de sa personnalité et de l'importance du problème en question. De nouvelles idées libèrent souvent de l'énergie ; cela peut être exaltant. Une fois que le mentoré commence à voir les choses différemment, encouragez-le. Les progrès peuvent être rapides, mais encore une fois, ne précipitez pas les choses.

D'un autre côté, découvrir une nouvelle manière de voir les choses peut parfois être déroutant : le mentoré pourrait se braquer. Les progrès pourraient alors être lents et irréguliers, et vous pourriez avoir besoin de repasser par l'Étape 1. Stimulez de manière positive, et offrez des critiques constructives des comportements, perceptions et attitudes actuels qui pourraient poser problème.

À ce stade, il pourrait être utile de raconter quelques-unes de vos anecdotes et expériences personnelles afin d'aider le mentoré à consolider sa compréhension. Mais ne le faites pas trop tôt, car cela risque de faire dévier le mentoré de son propre programme.

*Reprenez et clarifiez les enseignements tirés par le mentoré et les implications des nouveaux besoins de développement, objectifs et aspirations.*

## Étape 3 : PLANIFIER DES ACTIONS

Arriver à un plan d'action (ou plusieurs) devrait être assez facile si vous n'avez pas précipité les choses au cours des deux premières étapes. En général, les gens ont plus de facilité à mettre leurs plans à exécution lorsqu'ils se les approprient, donc donnez des conseils et des directives avec parcimonie. Veillez à ce que le mentoré se fixe des objectifs et des délais réalistes, mais ambitieux.

Chaque séance de mentorat ne se terminera pas par un plan d'action. Tant que le mentoré a fait des progrès dans la compréhension de son problème, et s'est engagé à poursuivre le travail, la conclusion sera réussie. Bien sûr, le mentoré pourrait changer d'avis sur l'importance d'un objectif en particulier. Une décision positive de le laisser tomber serait aussi un succès (à condition toutefois que le mentoré n'essaye pas ainsi d'éviter quelque chose d'important pour lui).

Voici quelques exemples de questions et affirmations qui pourraient être utiles :

*« Étudions les avantages et les inconvénients de cette option. »*

*« Comment puis-je vous aider à faire cela ? »*

*« Maintenant que vous êtes décidé à le faire, y a-t-il quelque chose que vous devez faire en premier ? »*

*N'oubliez pas de prendre acte des progrès accomplis et de les célébrer.*



## **REMARQUES À L'INTENTION DES MENTORÉS (BÉNÉFICIAIRES DES CONSEILS)**

En tant que mentoré, un mentor de confiance peut vous aider à :

- obtenir de précieux conseils – les mentors peuvent vous montrer ce dont vous avez besoin pour avancer. Ils peuvent être votre guide et le « juge impartial » de vos idées, en vous aidant à décider de la voie à suivre dans des situations difficiles. Vous pourriez apprendre des raccourcis qui vous aident à travailler plus efficacement et à éviter de « réinventer la roue » ;
- renforcer vos connaissances et vos compétences – les mentors peuvent vous aider à identifier les compétences et l'expertise dont vous avez besoin pour réussir. Ils pourront vous enseigner ce que vous avez besoin de connaître, ou vous orienter vers les endroits où vous pourrez trouver les informations dont vous avez besoin ;
- découvrir de nouvelles perspectives – vous pouvez apprendre de nouveaux modes de pensée grâce à votre mentor (et le mentor apprendra également de vous) ;
- développer votre réseau – votre mentor peut vous offrir l'opportunité d'élargir votre réseau existant de contacts privés et professionnels ;
- faire avancer votre carrière – un mentor vous aide à rester concentré sur vos objectifs professionnels, et à rester sur la bonne voie pour les atteindre, en vous fournissant des conseils, en développant vos compétences, en élargissant votre réseau, etc.

## **PLANIFIEZ VOTRE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL**

Vous devez commencer la relation de mentorat avec votre mentor en ayant au moins une idée de ce que vous voulez en tirer. La structure suivante pourrait vous aider à mettre de l'ordre dans vos idées. Bien sûr, les sessions de mentorat servent aussi à cela.

### **1) IDENTIFIEZ VOS OBJECTIFS**

Clarifiez pour vous-même ce que vous voulez (ou avez besoin de) atteindre pour pouvoir avancer dans votre carrière ou étoffer votre expérience et votre expertise. Par exemple, il pourrait s'agir d'une décision que vous devez prendre, d'un problème délicat que vous voulez résoudre, d'une situation dans laquelle vous devez imposer votre point de vue, ou d'une formation complémentaire. Il est aussi fort probable que vous ayez plusieurs objectifs.

Utilisez un langage spécifique et positif qui sous-entend que vous ne pouvez que réussir. Par exemple : « Mon directeur sera d'accord pour modifier la manière dont nous faisons XYZ, afin que nous puissions libérer des ressources pour faire ABC. »

au lieu de

« Je veux essayer de convaincre mon directeur d'accepter mes propositions. »

### **2) IDENTIFIEZ CE DONT VOUS AUREZ BESOIN**

Examinez les connaissances, compétences et attributs dont vous aurez besoin pour atteindre l'objectif. Évaluez vos performances passées. Utilisez vos dernières évaluations de performance si vous les avez. Sollicitez le feedback de collègues de confiance, le cas échéant.

### **3) IDENTIFIEZ LES ACTIVITÉS QUI VOUS PERMETTRONT D'AMÉLIORER VOS COMPÉTENCES**

Commencez avec seulement quelques (2 ou 3) activités qui produiront des résultats tangibles à court terme. Elles doivent s'appuyer sur vos points forts ou les modifier ; éliminer ou réduire les effets de vos points faibles ; et vous aider à développer de nouveaux points forts.

Certaines personnes trouveront utiles d'utiliser un modèle, comme celui proposé au verso, pour les aider à planifier leur développement personnel.

## **ET ENFIN... METTEZ LE MENTORAT À PROFIT**

Nous sommes conscients qu'il s'agit d'un grand pas en avant pour l'Association, mais nous pensons que cela correspond à l'évolution des besoins de nos membres, lesquels ont fait du mentorat l'une des premières priorités pour le futur développement de l'AIH. Ce petit « Guide de l'utilisateur » a été préparé dans le but de mettre en place un cadre au sein duquel nous pourrions travailler dès le début. Nous voulions éviter de nous retrouver perdus, si quelque chose tournait mal, sans savoir où trouver de l'aide ; il est bien plus pratique d'avoir ce petit guide à disposition dès le début, même si nous souhaitons que le programme se déroule de façon informelle et conviviale.

Nous avons décidé de regrouper les conseils destinés aux mentors et aux mentorés au sein d'un même document. Ainsi, vous pouvez appréhender le processus des deux points de vue, et savoir ce qu'on attend de votre partenaire de mentorat dans le cadre du programme ; vous renforcerez alors votre confiance dans la relation de mentorat qui se nouera.

Nous espérons que vous développerez des relations de mentorat fructueuses, et que vous nous ferez part des progrès accomplis. N'hésitez pas à nous transmettre également vos éventuels commentaires sur ce Guide de l'utilisateur, afin que nous puissions procéder aux modifications qui s'imposent compte tenu des expériences de chacun dans le programme de mentorat de l'AIH. Vous pouvez envoyer vos questions et commentaires par e-mail à [mentoring@iah.org](mailto:mentoring@iah.org).

**Bonne chance !**

PLAN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL			
<b>OBJECTIF N°1</b>			
Pour atteindre cet objectif, je dois développer les connaissances/compétences/attributs suivants	Activités de développement	Résultat escompté (Quand saurai-je que j'ai réussi ?)	Échéance
1.			
2.			
3.			
<b>OBJECTIF N°2</b>			
Connaissances/compétences/attributs que je veux développer ou que j'ai besoin de développer	Activités de développement	Résultat escompté (Quand saurai-je que j'ai réussi ?)	Échéance
1.			
2.			
3.			
<b>OBJECTIF N°3</b>			
Connaissances/compétences/attributs que je veux développer ou que j'ai besoin de développer	Activités de développement	Résultat escompté (Quand saurai-je que j'ai réussi ?)	Échéance
1.			
2.			
3.			